

CHU de Nantes
Département des Instituts de Formation

PROJET PEDAGOGIQUE IFCS

En partenariat avec



Année scolaire 2024 - 2025

50 route de Saint Sébastien – 44093 NANTES Cedex 1
☎ 02.40.84.68.23 - 📧 bp-ifcs@chu-nantes.fr



SOMMAIRE

PRÉAMBULE 	1
INTRODUCTION 	2
FINALITÉ DE LA FORMATION ET INTENTIONS PEDAGOGIQUES 	6
CONCEPTION DE L'APPRENTISSAGE 	13
MOYENS PÉDAGOGIQUES 	18
LES ENSEIGNEMENTS.....	19
LES STAGES.....	21
L'ÉVALUATION	25
LE SUIVI PEDAGOGIQUE.....	27
LES RESSOURCES TECHNIQUES.....	28
LES RÉSULTATS :.....	29
PLANIFICATION DE LA FORMATION 	30
REPARTITION DES TEMPS DE FORMATION.....	30
PLANIFICATION DES DATES DE VALIDATION	31
ENSEIGNEMENTS OPTIONNELS :	32
DÉMARCHE QUALITÉ – ÉVALUATION DU DISPOSITIF PÉDAGOGIQUE 	33
Module 1 - Initiation à la fonction d'encadrement	36
INTRODUCTION - Module 1 : <i>le mot du responsable</i>	37
OBJECTIF DE FORMATION – Module1	39
OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE – Module 1	40
INTERVENTIONS PEDAGOGIQUES – Module 1	41
OBJECTIFS DE STAGE - Module 1	42
VALIDATION DU MODULE 1 ET UE ASSOCIEES.....	43
BILAN du MODULE – Module 1.....	46
Module 2 - Santé publique	47
INTRODUCTION - Module 2 : <i>le mot de la responsable</i>	48



OBJECTIFS DE FORMATION – Module 2.....	50
OBJECTIFS D’APPRENTISSAGE – Module 2	51
INTERVENTIONS PEDAGOGIQUES – Module 2	52
VALIDATION DU MODULE 2 ET UE ASSOCIEES.....	53
Evaluation de l’UE Marketing public spécifique Master 2 MAE MOS	54
BILAN du MODULE – Module 2.....	54
Module 3 - Analyse des pratiques et Initiation à la recherche.....	55
INTRODUCTION - Module 3 : <i>le mot de la responsable...</i>	56
OBJECTIFS DE FORMATION – Module 3.....	59
OBJECTIFS D’APPRENTISSAGE – Module 3	59
INTERVENTIONS PEDAGOGIQUES – Module 3	60
MEMOIRE.....	61
DE LA PRESCRIPTION REGLEMENTAIRE A LA COMMANDE INSTITUTIONNELLE.....	61
BILAN du MODULE – Module 3.....	75
Module 4 - Fonction Management	76
INTRODUCTION - Module 4 : <i>le mot de la responsable...</i>	77
OBJECTIFS DE FORMATION – Module 4.....	79
OBJECTIFS D’APPRENTISSAGE – Module 4	79
PLANIFICATION DES INTERVENTIONS PEDAGOGIQUES – Module 4	81
OBJECTIFS DE STAGE - Module 4	83
VALIDATION DU MODULE 4 ET UE ASSOCIEES.....	84
BILAN du MODULE – Module 4.....	88
Module 5 - Fonction de formation.....	89
INTRODUCTION – Module 5 : <i>le mot de la responsable...</i>	90
OBJECTIFS DE FORMATION – Module 5.....	91
OBJECTIFS D’APPRENTISSAGE – Module 5	91
INTERVENTIONS PEDAGOGIQUES – Module 5	93
OBJECTIFS DE STAGE - Module 5	95
VALIDATION DU MODULE - Module 5	96
BILAN du MODULE – Module 5.....	99
Module 6 - Approfondissement des fonctions.....	100
INTRODUCTION – Module 6 : <i>le mot des responsables...</i>	101
OBJECTIFS DE FORMATION – Module 6.....	102
OBJECTIFS D’APPRENTISSAGE – Module 6	103



PLANIFICATION DES INTERVENTIONS PEDAGOGIQUES – Module 6	103
OBJECTIFS DE STAGE - Module 6	107
VALIDATION DU MODULE 6 ET UE DU MASTER M2 MAE MOS ASSOCIES	108
BILAN du MODULE – Module 6.....	109
COMMUNICATION DES RESULTATS DE DIPLOMATION 	110
CONCLUSION 	111
ANNEXES	I
ANNEXE 1 :	II
Règlement du contrôle des connaissances du Master et tableau de répartition des ECTS	II
ANNEXE 2 :	VI
Planning de la formation 2024-2025	VI



PRÉAMBULE

Conformément à l'arrêté du 21 avril 2007 modifié par l'arrêté du 2 août 2011 relatif aux conditions de fonctionnement des instituts de formation paramédicaux, le projet de l'Institut de Formation des Cadres de Santé (IFCS) construit en partenariat avec l'Institut d'Administration des Entreprises de Nantes (IAE Économie et Management) et associé au projet pédagogique est un document obligatoire.

Rappelé dans l'annexe II de l'arrêté du 10 juin 2021 portant dispositions relatives aux autorisations des instituts et écoles de formation paramédicale et à l'agrément de leur directeur en application des articles R.4383-2 et R.4383-4 du code de la santé publique (CSP), le projet pédagogique vise à :

- Communiquer les informations demandées et/ou utiles aux « **parties prenantes** », notamment :
 - Les tutelles :
 - Conseil Régional des Pays de la Loire
 - Agence Régionale de Santé (ARS)
 - L'établissement support : le Centre Hospitalier Universitaire de Nantes
 - Tous les « partenaires » concourant à la formation des cadres de santé (entreprises, établissements de santé, centres de formation...accueillant les étudiants en stage ou en analyse de pratique)
- **Donner du sens** à l'action pédagogique au quotidien,
- Servir de **repère à l'apprenant** dans les choix philosophiques, stratégiques, pédagogiques et organisationnels de la formation qu'il va suivre,
- Rendre visible l'offre de formation dans une intention d'**attractivité**.



INTRODUCTION

Le système de santé évolue en permanence au regard des changements sociétaux, au service des besoins des besoins du contribuable. Ces trente dernières années, il a fait l'objet de plusieurs réformes successives : planification sanitaire, décentralisation, démocratie sanitaire, déconcentration et renforcement du rôle des ARS, coopérations, Groupements Hospitaliers de Territoire (GHT)...), jusqu'à la Loi RIST¹, visant toujours plus d'amélioration de celui-ci, notamment dans sa gouvernance et la politique d'accès aux soins. Ces réformes ont notamment succédé aux différentes crises sanitaires, impactant parfois la confiance des bénéficiaires de l'offre de soins, et confirmant la nécessité d'interroger le système de santé à différents niveaux : politique, stratégique et organisationnel.

Dans ce contexte, la place de l'utilisateur se modifie en regard de son expérience. Jusqu'alors défini comme acteur, il est aujourd'hui à considérer comme un partenaire dans les décisions individuelles et institutionnelles. Les métiers des professionnels de la santé sont alors questionnés, dans un système de santé où le choix de bénéficier d'une offre de soins publique ou privée est volontairement préservé.

Confrontés à un environnement aux mutations multiples : sanitaires, sociales, économiques, culturelles..., les cadres de santé gèrent au quotidien des situations de travail complexes. Ils doivent accompagner à la fois les réformes du système de santé tout en répondant aux attentes des usagers, mais aussi à celles des professionnels de santé, et ce dans un univers où l'utilisation du numérique s'accélère considérablement dans le champ de la santé. Ces mutations appellent leurs capacités d'adaptation, d'innovation et de créativité.

De manière générale, l'approche de la santé est devenue plus territoriale. Les établissements se regroupent, mutualisent des fonctions et développent des stratégies d'alliance pour mieux répondre à cette évolution et aux besoins de la population.

La fluidité d'un parcours de soins passe nécessairement par des liens plus étroits entre les différents acteurs. Le modèle d'un système, centré sur l'offre de soins principalement

¹ LOI n° 2021-502 du 26 avril 2021 visant à améliorer le système de santé par la confiance et la simplification



hospitalière, évolue pour relever les défis qui s'impose à lui : vieillissement de la population, développement des maladies chroniques, démographie médicale réduite sur certains territoires, maîtrise des dépenses de santé, et appelle le développement de l'inter professionnalité avec le secteur médico-social, le secteur social et la ville.

Des coopérations professionnelles se développent depuis 2003 et de nouveaux métiers émergent tels que l'infirmier en pratique avancée, le gestionnaire de cas, le coordinateur de parcours en santé..., venant parfois questionner, le métier de cadre de santé tel que défini par l'article 3 du Décret n° 2012-1466 du 26 décembre 2012².

L'arrêté du 18 août 1995 relatif au diplôme de cadre de santé pose un cadre de structuration de sa formation, désormais ancien, au regard des éléments contexte précités. Le rapports de Chantal de SINGLY (2009) sur la place des cadres dans les établissements, celui de Céline MOUNIER et Michel YAHIEL (2010), ainsi que le travail conduit par la Direction Générale de l'Offre de Soins (DGOS) depuis juillet 2011 relatif à la réingénierie des diplômes des professionnels de santé, creusent les sillons d'une réingénierie des métiers d'encadrant d'une unité de soins et d'activités paramédicales et de formateur des professionnels de santé³, qui se fait attendre.

Accompagner les multiples changements à mettre en place en faveur des usagers du système de santé, c'est accompagner les porteurs du changement, qu'ils en soient les bénéficiaires, maitre d'œuvre, ou d'ouvrage. Et c'est précisément la complexité de faire face à des exigences qui se croisent, parfois paradoxales, mais à concilier : souci de la prise en charge individualisée, approche par démarche qualité, équilibre économique et financier, disponibilité des ressources. Véritable défi, lorsque se surajoute une crise de confiance des professionnels envers les métiers de la santé, tant ces multiples contingences semblent difficiles à tenir ensemble, et sûrement parce que confronté aussi à un nouveau rapport social au travail, qui exprime ne plus souhaiter sacrifier la part de vie accordée à sa vie privée. Un système donc bien complexe, cherchant son équilibre professionnel dans une vie personnelle non sacrifiée » par les acteurs qui s'y emploient.

² Décret n° 2012-1466 du 26 décembre 2012 portant statut particulier du corps des cadres de santé paramédicaux de la fonction publique hospitalière

³ Répertoire des METIERS de la SANTE et de l'AUTONOMIE - Fonction Publique Hospitalière



Pour relever le défi de parvenir à effectuer ses missions : organiser de soins de qualité tout en conservant attractivité et fidélisation des professionnels de santé, le cadre de santé va devoir intégrer ces données, faire évoluer son management vers une nouvelle forme : Ouvrir notamment la porte du care management : véritable levier de transformation des organisations. Au service de la performance, il mobilise les différentes formes d'intelligences, les talents de chacun, dans un climat de respect et de considération favorable à la confiance et à la reproduction de cette dimension envers les usagers. Il appelle pour cela une approche systémique, d'éthique organisationnelle, optimisation de la communication, des soft skills et de leurs impacts chez l'autre, ce qui permet également l'alignement avec ses valeurs. Opter pour un management moderne, c'est devenir un manager facilitateur, qui choisit de réduire une part de sa production personnelle et de son temps alloué à la gestion, au profit de l'animation et de l'innovation, ce dont les organisations de travail ont besoin : « *Les objectifs ne s'atteignent pas seuls mais collectivement* » ...

L'IFCS du CHU de Nantes a donc choisi l'IAE, comme partenaire universitaire pour proposer une formation co-construite à visée intégrative. Ensemble, ces 2 entités de formation s'entendent pour former les cadres de santé de demain, à la compréhension des systèmes, notamment du système de santé, des enjeux et des stratégies afin de mettre en œuvre les actions les plus adaptées. La formation analyse et prépare à l'exercice professionnel : faire face aux transformations (rapidité des évolutions technologiques et digitales), à l'évolution des besoins de la population et ceux de l'organisation de notre système de santé sur les territoires en tenant compte des nouveaux courants managériaux et de formation. Elle vise l'acquisition de ressources, de capacités et d'aptitudes, de manière à les combiner en situation de travail, dans une visée de développement de compétences managériales. C'est la raison pour laquelle l'IFCS choisit d'exploiter cette combinaison du savoir et de l'expérience, en reconnaissant le parcours professionnel préalable de l'étudiant.

Ce partenariat permet l'obtention d'un double diplôme :

- Diplôme de cadre de santé
- Master 2 « Management et Administration des Entreprises (MAE) – Parcours Management des Organisations de Santé ». L'autorisation à suivre l'intégralité des



enseignements du master 2 est soumise à la décision de la commission de validation des acquis personnels et professionnels (VAPP).

Les enseignements sont assurés conjointement par les équipes pédagogiques (IFCS et IAE) qui s'appuient sur des professionnels experts dans leur domaine d'activité. Par des recueils effectués à partir d'enquêtes, menées auprès de directions d'établissements, de tuteurs de stage et de cadres nouvellement diplômés, le dispositif de formation s'ajuste toujours plus aux organisations de travail actuelles.

Cette double diplomation porte l'ambition de permettre à chaque étudiant de devenir un manager en action, agile dans des organisations de travail précisément du secteur de la santé, du soin, et/ou de la vie.



FINALITÉ DE LA FORMATION ET INTENTIONS PEDAGOGIQUES

La finalité de la formation est de former un cadre de santé :

- **Autonome**⁴ : c'est-à-dire qui a l'initiative du choix qu'il peut faire, qui négocie ses choix dans un système donné, qui assume ses décisions, qui est responsable),
- **Compétent**⁵ : Pour Zarifian, « la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté. ». C'est donc être en capacité de gérer et s'adapter aux évènements dans les situations de travail souvent complexes, toujours singulières.
- **Réflexif**⁶ : par la prise de conscience de ce qu'il fait effectivement, ce qui autorise une évolution des habiletés professionnelles

Le but est d'être capable d'exercer soit comme « encadrant d'unité de soins et d'activités paramédicales » soit comme « formateur des professionnels de santé ».

Le partenariat entre l'IFCS et l'IAE privilégie les **enseignements liés aux sciences du management** plutôt que ceux liés aux sciences de l'éducation pour s'adapter aux évolutions du contexte et aux données de fréquentation de l'Institut : 98% des étudiants occupent un poste d'encadrant d'unité de soins et d'activités paramédicales à la sortie. Pour autant, il apporte une attention singulière à celui qui porte le projet de devenir formateur, dans une construction personnalisée notamment dans le module 6 « approfondissement de la fonction.

⁴ Stéphanie Desfontaines et Stéphane Montier. (2012). *Les clés de l'autonomie : Modèles et processus d'accompagnement*. Paris : Eyrolles.

⁵ Zarifian P. (1999). *Objectif compétence*. Paris : Editions Liaisons.

⁶ A partir de l'article de GERVAIS, CORREA MOLINA C. CRIFPE E. – Université de Montréal. (). L'accompagnement pratique comme accompagnement réflexif du stagiaire. <https://docplayer.fr/18331187-Gervais-colette-correa-molina-enrique-crifpe-universite-de-montreal-l-argumentation-pratique-comme-accompagnement-reflexif-du-stagiaire-au-quebec.html>



La formation vise à apprendre, c'est-à-dire à déconstruire des savoirs, **susciter du doute**, développer un regard critique, interroger ses convictions et ses croyances à partir de son expérience et de ses observations pour favoriser la construction de nouveaux savoirs. Il s'agit d'accompagner l'apprenant dans son processus de transformation professionnelle, considérant qu'il est un **professionnel en devenir** vers un métier qu'il exerce déjà, la plupart du temps, comme « faisant fonction ».

Le choix de l'institut d'associer plusieurs professions⁷ ou métiers au sein des 3 filières (infirmière, rééducation et médicotchnique) « *a pour ambition de favoriser l'acquisition d'une culture et d'un langage commun à l'ensemble des cadres de santé afin d'enrichir les relations de travail et les coopérations entre les nombreuses catégories professionnelles, indispensables à la cohérence des prestations* »⁸.

Au regard des évolutions du contexte politique, économique, social et professionnel, des exigences législatives, réglementaires, institutionnelles, et des recommandations professionnelles, les orientations du projet pédagogique de l'institut mettent l'accent sur **3 axes**, qui deviennent des **enjeux majeurs** pour garantir à la fois la qualité du soin, l'attractivité et la fidélisation des métiers de la santé :

- L'inter professionnalité
- La territorialité
- La qualité de vie au travail

Les **compétences de manager** et de formateur développées pendant la formation s'enracinent et s'enrichissent notamment des compétences professionnelles initiales acquises dans l'exercice du métier ou profession d'origine, et dans les opportunités offertes de travailler avec d'autres professions. Ces compétences s'inscrivent dans une **éthique managériale** en écho avec les valeurs retenues dans le projet pédagogique, identifiées en 4 groupes :

- Responsabilité, Professionnalisme, Autonomie, Loyauté

⁷ Diététiciens - Infirmiers - Infirmiers de secteur psychiatrique - Masseurs Kinésithérapeutes - Manipulateurs en Electroradiologie Médicale — Techniciens de Laboratoires d'Analyses Biomédicales - Préparateurs en Pharmacie Hospitalière – Ergothérapeutes – Psychomotriciens

⁸ Programme) de l'arrêté du 18 août 1995 relatif au diplôme de cadre de santé



- Bienveillance, Partage, Authenticité, Politesse
- Engagement, Courage, Créativité
- Ecoute, Esprit critique

La réingénierie des formations paramédicales par l'approche « compétence » instaurée en France en 2009, a conduit l'IFCS et l'IAE, à faire le choix de contribuer à l'acquisition ou au développement d'une compétence socle : « Manager le travail », qui repositionne le travail dans ses 3 dimensions : subjective, objective, collective.

« Le management du travail est une approche qui, à la différence du management par les process, recentre l'activité du manager sur le travail de ses collaborateurs et les enjeux de soutien à la réalisation de l'activité et de régulation managériale⁹ ».

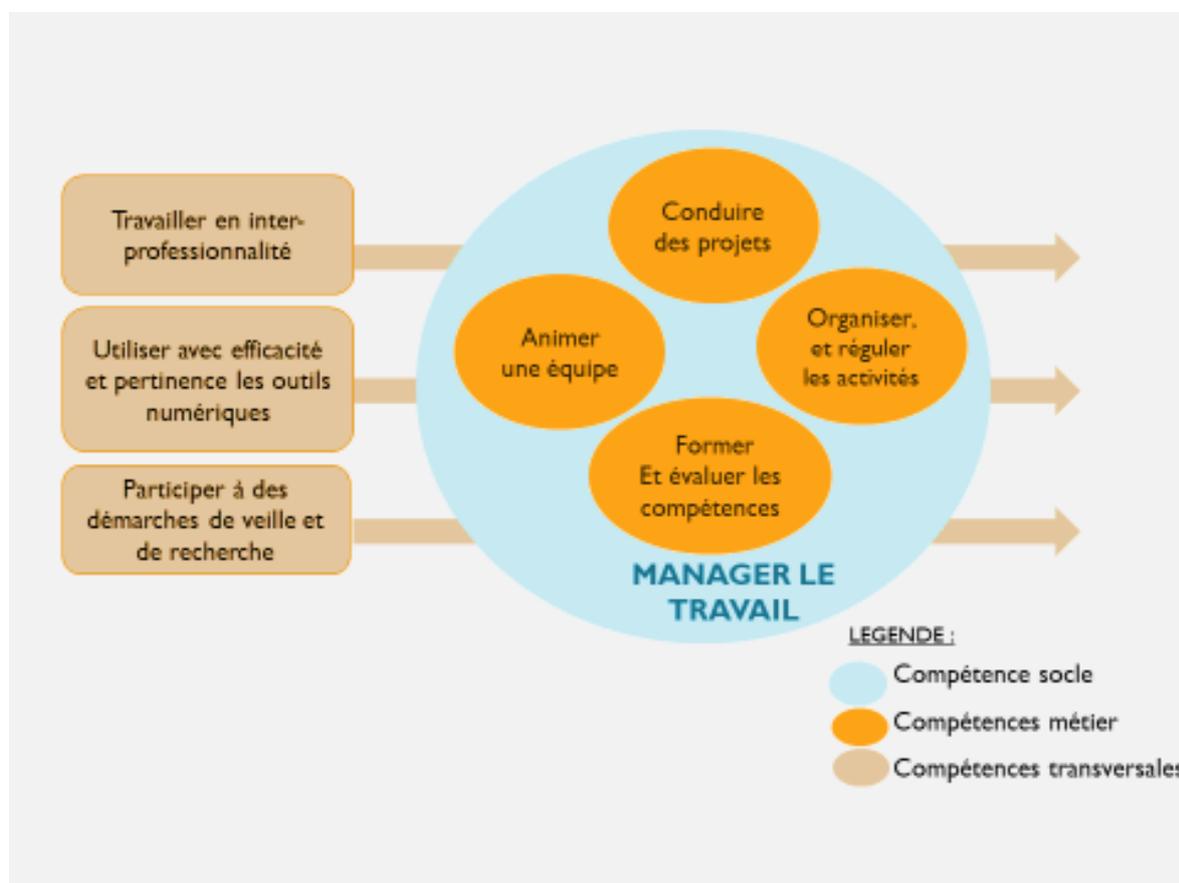
Aussi, cette compétence socle sous-tend :

- 4 compétences « métier » :
 - **Animer** une équipe pluri professionnelle
 - **Organiser et réguler** le travail
 - **Conduire** des projets et/ou une démarche qualité
 - **Former** de manière individuelle et collective **et évaluer** les compétences
- 3 Compétences transversales
 - Collaborer en **inter professionnalité**
 - Utiliser avec efficacité et pertinence **les outils numériques**
 - Participer à des démarches de veille et de **recherche** professionnelle

⁹ ANACT, (2017). Apprendre à manager le travail. Livre blanc des initiatives en formation initiale et continue. 192 pages



Représentation de la vision de la formation cadre de santé par l'équipe IFCS-IAE Nantes



Pour concourir à ces compétences, le projet pédagogique vise :

- Un **leadership** , dans une dimension de « **servant leader**¹⁰ », c'est-à-dire une posture au service de ses subordonnés pour les aider à accomplir l'objectif commun, et en étant capable de prendre position.
- Un rôle de « **proximité** » favorisant ainsi la participation, la responsabilisation, l'intelligence collective et le management horizontal ou ascendant (« bottom-up ») : à condition d'une « coordination et une coopération étroites entre les membres du projet, la performance de n'importe quel individu influence la capacité de tous les autres membres à agir »¹¹
- Du courage managérial et de l'engagement,

¹⁰ Greenleaf, R. (2003). The servant-leader within. A transformative path, Paulist press

¹¹ Pupion, P., Trébuçq, S. (2020). Le management public collaboratif. Gestion et management public. 8(1), 6-8. <https://doi.org/10.3917/gmp.081.0006>



- Des aptitudes en **communication**, en **animation**, notamment d'espaces de discussion sur le travail ¹²,
- Des capacités d'**agilité**, d'**inventivité**, de réflexivité, et d'ouverture face à la différence, dans un environnement complexe et changeant.

Cette approche par compétence intègre l'usage de données probantes issues des disciplines formalisées par les unités d'enseignements (UE) du master, et promeut la production de données en « sciences de la santé » ou de « sciences du management ». Il s'agit dans ce modèle de promouvoir le « savoir agir professionnel » en mobilisant les ressources adaptées.

Chaque compétence renvoie à des capacités identifiables ci-après, à partir d'une analyse du travail réel. Elles s'acquièrent par la combinaison de connaissances acquises pendant la formation, le développement des capacités et aptitudes de l'étudiant, mis en action sur le terrain, que favorisent certaines méthodes pédagogiques comme la simulation, mais le principe d'alternance avec la réalisation de stage. Elles poursuivront ensuite leur développement en exercice professionnel.

Compétences METIER (CMET)
CMET_1 : Animer une équipe pluri professionnelle
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser des contextes de travail ▪ Situer sa place de cadre de santé et son niveau de responsabilité dans un système de santé ▪ Adapter la communication aux interlocuteurs en fonction des situations
Module 1 : Initiation à la fonction de cadre Module 4 : Fonction Encadrement Module 6 : Approfondissement de la fonction
UE : Psychosociologie des organisations EC1 : Psychosociologie des organisations
UE : Droit et éthique managériale EC 1 : Droit public EC 2 : Ethique et déontologie professionnelle
UE : Management du travail EC 1 : Organisation et stratégie EC 2 : GRH EC 3 : Manager la QVT et les conditions de travail EC 4 : Animation d'équipes

¹² Detchessahar, M. (coord.) (2019). L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue. Nouvelle Cité. 238 p.



CMET_2 : Organiser, suivre et évaluer les activités

- Etudier et comprendre les problématiques de santé publique d'un point de vue pluridisciplinaire.
- Prendre position en tant que cadre de santé « manager » d'une ou de plusieurs équipe(s) pluri professionnelle(s).
- Organiser les activités d'une unité ou d'un secteur de soins hospitalier ou extrahospitalier (à partir d'indicateurs)

Module 2 : Santé Publique
Module 4 : Fonction Encadrement
Module 6 : Approfondissement de la fonction

UE : Comprendre l'environnement économique de l'organisation
EC 1 : Economie de la santé
EC 2 : Finances publiques

UE : Marketing public
EC : Marketing public

UE : Outils et pilotage de la performance
EC 1 : Gestion comptable et financière
EC 2 : Calcul et Analyse des coûts

UE : Management du travail
EC 1 : Organisation et stratégie
EC 2 : GRH
EC 3 : Manager la QVT et les conditions de travail
EC 4 : Animation d'équipes

CMET_3 3 : Conduire des projets et/ou une démarche qualité

- Conduire des projets et/ou une démarche qualité

Module 2 : santé publique
Module 3 : Analyse des pratique et Initiation à la recherche
Module 4 : Fonction Encadrement
Module 6 : Approfondissement de la fonction

UE : Management de la qualité et des flux
EC 1 : Management des flux et de la qualité

UE : Conduite de projets innovants
EC 1 : Introduction à la gestion de projet

CMET_4 : Former de manière individuelle et collective et Evaluer les compétences

- Evaluer les compétences et évaluer les compétences des professionnels et des étudiants en soins infirmiers, de rééducation ou médicotéchniques.
- Concevoir, organiser, mettre en œuvre et évaluer des dispositifs de formation initiale ou continue, au regard de l'évolution des savoirs et des méthodes pédagogiques, des situations professionnelles, des enjeux de développement des individus et des organisations.



- Accompagner les étudiants et professionnels en soins infirmiers, de rééducation ou médicotecniques dans la construction et le développement de compétences individuelles et collectives.

Module 5 : Fonction Formation

Module 6 : Approfondissement de la fonction

UE : Appropriation des outils numériques

EC 1 : Informatique

Compétences TRANSVERSALES (CTRANS)

CTRANS_1 : Collaborer en inter professionnalité

- Organiser et évaluer des activités de soins en santé publique, dans une approche pluri professionnelle et multisectorielle, en tenant compte de ressources limitées.

Module 2 : Santé Publique

Module 4 : Fonction Encadrement

Module 5 : Fonction Formation

Module 6 : Approfondissement de la fonction

CTRANS_2 : Utiliser avec efficacité et pertinence les outils numériques

- Développer des capacités d'analyse de situations et de leurs pratiques professionnelles, des capacités méthodologiques et des capacités d'argumentation écrite et orale.
- Organiser, suivre et évaluer les activités avec l'équipe médicale ou de pharmaciens, dans l'objectif d'amélioration continue de la qualité de prestations des soins, ou médicotecniques, et de la gestion des risques :
- Assurer la coordination et le suivi budgétaire des activités de l'unité ou du secteur

Module 2 : Santé Publique

Module 3 : Analyse des Pratiques et Initiation à la Recherche

Module 4 : Fonction Encadrement

Module 6 : Approfondissement de la fonction

UE : Appropriation des outils numériques

EC1 : Informatique

EC 2 : SIH

CTRANS_3 : Participer à des démarches de veille et de recherche .

- S'initier à la recherche
- Se professionnaliser par la réalisation et la soutenance du mémoire

Module 3 : Analyse des Pratiques et Initiation à la Recherche

Module 6 : Approfondissement de la fonction

UE : Conduite de projets innovants

EC 1 : Initiation à la recherche

EC 2 : Mémoire

UE10 : Anglais



CONCEPTION DE L'APPRENTISSAGE

L'équipe pédagogique et universitaire accompagne l'étudiant « Adulte en formation » dans son processus d'apprentissage : connaissances et compétences, et donc de transformation, en prenant en compte son expérience, ses interrogations, ses découvertes, ses choix et son engagement, notamment par la démarche de recherche. L'équipe pédagogique postule que chaque étudiant peut approfondir ses savoirs, développer ses capacités et évoluer dans ses compétences. A ce titre, les valeurs énoncées et la recherche de cohérence entre « le dire et le faire », sont des principes que chaque professionnel (étudiants, membre de l'équipe pédagogique), s'emploie à mettre en œuvre durant la formation.

La spécificité de ce public en formation tient à l'expérience professionnelle préalable, tant en qualité de soignant qu'en qualité de manager ou de formateur compte tenu de l'évolution grandissante d'occupation d'un poste « faisant fonction cadre de santé » avant d'entrer en formation longue à l'IFCS. Les parcours sont variés, multiples, différents mais riches d'expériences et de situations vécues.

La différence est une force, qui s'entend d'ailleurs également par la possibilité d'accueillir et d'accompagner en formation toute personne porteuse de handicap¹³⁻¹⁴, dans le respect des 7 engagements de la charte pour l'accueil des apprenants en situation de handicap :

Engagement 1 : une collaboration de réseaux au service de la réalisation de son projet,

Engagement 2 : des échanges entre lui et l'ensemble des partenaires impliqués dans le projet du bénéficiaire (de l'amont à l'aval de la formation),

Engagement 3 : un accueil et une information personnalisés,

Engagement 4 : une analyse de ses besoins et la contractualisation d'un parcours de formation adapté,

Engagement 5 : un accompagnement dans les démarches administratives liées à sa situation de handicap,

¹³ Aspect réglementaire rappelé lors de la 5e Conférence nationale du handicap du 11 février 2020 –

¹⁴ « Formation et Handicap c'est possible ! : Charte pour l'accueil des apprenants en situation de handicap : RHF - AGEFIP et Région des Pays de la Loire – janvier 2022



Engagement 6 : un suivi de son parcours et son ajustement en cas de nouveaux besoins,

Engagement 7 : une préparation à la sortie de son parcours de formation et un suivi post formation.

Ainsi, le regard bienveillant, l'individualisation du parcours et l'adéquation des moyens sont donc présents dans le dispositif d'accompagnement de ces personnes. En effet, pour manager ou former des équipes, il faut avant tout accepter chacun et collaborer avec tous pour permettre l'émulation et le sens du collectif, postulat garant d'une cohérence entre le discours et la réalité professionnelle.

Dès lors que la situation du handicap est reconnue par la maison départementale des personnes handicapées (MDPH), le projet d'accueil, d'intégration et d'accompagnement d'un étudiant cadre de santé en situation de handicap se décline par :

- Un suivi pédagogique individualisé (possibilité d'augmenter le suivi habituel si besoin)
- Des conditions d'enseignement et d'évaluation aménagées

Cet aménagement se matérialise selon les particularités et singularités de chaque situation, après examen des recommandations, soit par une allocation de temps ou de matériel supplémentaire. L'IFCS du CHU de Nantes s'appuie sur la référente handicap du Département des instituts de Formation, à laquelle l'étudiant peut également recourir en la personne de Emmanuelle RAFFY (☎ : 02.40.84.68.09 ✉ emmanuelle.raffy@chu-nantes.fr).

L'apprentissage repose sur :

- Un dispositif d'**alternance** à visée intégrative¹⁵ associant l'institut et les lieux d'exercices professionnels (stages), qui amène l'étudiant à se construire en combinant les savoirs théoriques, pratiques et expérientiels puisés dans ces différents espaces et enrichis par son propre parcours.
- Un **partenariat universitaire** avec l'université de Nantes, afin de valider tout ou partie des 60 ECTS du master 2 « Management et Administration des Entreprises (MAE) – Parcours Management des organisations de santé », conjointement à l'obtention du diplôme de cadre de santé.

¹⁵ Malglaive G. (1990). *Enseigner à des adultes*. Paris : PUF



▪ Des **méthodes pédagogiques innovantes**¹⁶ grâce, notamment, à une stratégie de développement de l'offre numérique. L'usage des nouvelles technologies s'est particulièrement accéléré depuis la crise sanitaire COVID. En effet, face à la situation instable, ces nouvelles technologies numériques se sont développées et prennent aujourd'hui toute leur place dans les dispositifs de formation avec différents types de configuration. La formation évolue et devient plus « individualisée » grâce à une meilleure connaissance de chaque apprenant et des profils qui constituent le groupe. Elle intègre la notion de « distance »¹⁷ par :

▪ Des **plateformes de travail collaboratif** : Plate-forme LMS (Learning management system) ou plate-forme de e-Learning

▪ L'apprentissage **hybride** : le blended learning stimule le cerveau par une attention sollicitée et amplifiée, éveille les sens par son design et qualité graphique au service d'un ancrage mémoriel augmenté, permet la répétition pour palier la courbe de l'oubli¹⁸.

Il permet :

- Une alternative aux contraintes de temps
- Chacun peut apprendre à son rythme
- Optimisation de l'efficacité pédagogique
- Réduction des coûts pédagogiques

Il nécessite de se familiariser avec le vocable associé, connu pour en saisir les enjeux :

- *FOAD : Formation ouverte à distance*
- *FPAD : Formation professionnelle à distance*
- *Présentiel*
- *E-learning scénarisé*
- *Rapid Learning Serious game*
- *Classe virtuelle*
- *Vidéo learning*
- *Social Learning*
- *Mobile learning*
- *Temps de travail synchrone = en direct / Temps de travail asynchrone = en indirect*

¹⁶ Debeaupuis J., et alli. (2017). Rapport : pour une meilleure intégration des formations paramédicales à l'université. l'IGAS-IGAENR

¹⁷ Poncin, M. (2020). Du présentiel au E-learning efficient : comment développer une formation professionnelle à distance. Malakoff : Dunod

¹⁸ Source : RAGER Antoine pour Bizness story



- *Temps de travail collectif / Temps de travail individuel*
- *Gamification*
- *Immersive Learning*
- *Outils de gestion et de projet*
- *Outils de conception*
- *Outils collaboratifs*
- *Outils de communication*

Aussi, la formation proposée est « hybride », mixant présentiel et distanciel (à hauteur d'environ 20%), via des licences de système de visioconférence qui garantissent l'acquisition de connaissances et la réflexivité, de manière synchrone ou asynchrone. Les enseignements asynchrones se sont notamment développés à travers :

- ☞ La production de capsules vidéo
- ☞ Le dépôt de ressources en ligne sur les plateformes numériques d'apprentissage. Un usage plus intensif des plateformes LCMS permet de développer l'e-learning, et notamment les classes inversées, les forums, les quiz...

Par innovation pédagogique, il est également question de la place d'ateliers de **simulation** managériale, déjà proposée au sein de l'IFCS comme :

- Entretiens managériaux :
 - Recrutement d'un agent
 - Entretien professionnel
 - Entretien de recadrage
- Le manager et les relations sociales (...)
- Communication en situation de crise

L'inter professionnalité entre les différentes équipes pédagogiques du DIF est une force pour proposer des séances mixant les publics en formation.

La **dynamique de groupe** est encouragée : les apprentissages se font aussi grâce aux interactions entre les étudiants. Des groupes « ressources » sont amenés à se constituer sur des thématiques choisies au regard des zones d'expertise des étudiants. Une cartographie de ces groupes est établie et suivie sur le DIF pour la rendre accessible au plus grand nombre d'apprenants de la filière et ainsi soutenir l'engagement et la réussite. Le partage de valeurs précitées, favorise le partage de connaissances et la distanciation nécessaire à chacun pour analyser son parcours, son environnement et envisager son avenir.



La place des **stages** est reconnue comme essentielle et contributive aux compétences. 1/3 de la formation des cadres de santé se déroule en stage, (4 périodes). Les maîtres et tuteurs de stage concourent aux apprentissages et au développement des compétences managériales des étudiants cadres de santé, en les plaçant en situation de travail réel du cadre de santé, dans tous les champs d'activités. Dans un objectif d'amélioration continue de la qualité de l'offre de la formation, l'IFCS s'est fixé comme objectif de développer ses liens avec tous ces terrains de stage, poursuivant ainsi l'intention de travailler de concert avec des « stages qualifiants ». Des enquêtes de satisfaction auprès des étudiants sont réalisées à l'issue de chaque stage.

Une autonomisation et une responsabilisation de l'apprenant invitent ce dernier à :

- **Construire son projet de formation**, intégrant notamment la réflexion de son parcours de stages.
- Adopter une **posture pro active**, engagée et désireuse d'apprendre¹⁹.

Ce changement de métier nécessite un investissement personnel, pour devenir et incarner le manager attendu par les organisations de travail, tout en respectant la singularité de chacun.

¹⁹ Carré, P., Moisan, A. & Poisson, D. (2010). L'autoformation : Perspectives de recherche. Paris cedex 14, France : Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.carre.2010.02>



MOYENS PÉDAGOGIQUES

Les moyens pédagogiques mis en place pour permettre d'atteindre l'objectif sont issus d'une **organisation qui se veut « apprenante »**²⁰, où « Les individus comme le collectif sont invités à apprendre à apprendre. »

Afin de concourir au développement de ses compétences, l'équipe est missionnée pour :

- Organiser la formation qui se déroule sur une durée calendaire de 42 semaines. Conformément au programme figurant en annexe de l'arrêté du 18 août 1995, ce temps est ainsi réparti :

- 26 semaines de cours
- 13 semaines de stages (dont une semaine de temps de régulation des apprentissages en stage à l'IFCS),
 - 2 semaines de travail personnel de recherche et de documentation (TPRD21) pour permettre à l'étudiant de réaliser notamment son travail d'initiation à la recherche (mémoire),
 - 1 semaine de congés annuels

Nb : Du temps de travail personnel guidé (TPG) est prévu pour permettre à l'étudiant de compléter ses apprentissages en fonction de ses besoins ou de ses difficultés.

- Assurer des enseignements selon une répartition complémentaire entre « modules » et « unités d'enseignement (UE) »

- Assurer un soutien et un suivi pédagogique Individuel et collectif :
 - 3 entretiens individuels de 30 minutes sont planifiés avec un formateur « référent » de l'IFCS. D'autres rencontres sont possibles à l'initiative :

- De l'étudiant,
- Des formateurs
- De la directrice de l'IFCS
- De la responsable du master

²⁰ Frimousse, S., Peretti, J. (2019). L'apprenance au service de la performance. Caen, France : EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.frim.2019.01>

²¹ Ces journées intitulées TPRD sont des journées de travail, programmées dans la formation conformément à l'article de l'arrêté du 18 août 1995



- Des temps de régulation collectifs sont organisés, notamment avant et à l'issue des stages, pour permettre l'exploitation des apprentissages.

- Evaluer les apprentissages : le niveau d'exigence est défini et communiqué aux étudiants. Ainsi, les règles sont énoncées, les critères et indicateurs de résultats permettent la progression, l'expérimentation et l'engagement de l'apprenant. Le dispositif d'évaluation choisi et élaboré par l'équipe permet de :

- Faire confiance à l'étudiant cadre,
- Encourager sa prise de risque pour entreprendre, essayer, innover,
- Soutenir sa prise d'initiatives.

LES ENSEIGNEMENTS

Les enseignements sont assurés par les formateurs et enseignants de l'IFCS, de l'IAE, et des professionnels des secteurs hospitaliers et extrahospitaliers.

Leur objectif est de permettre aux étudiants d'acquérir un savoir professionnel spécifique au métier de cadre de santé.

Les thèmes développés sont abordés au travers de différentes disciplines : philosophie, sociologie, psychosociologie, droit public et administratif, comptabilité et analyse des coûts, gestion et management, économie de la santé, sciences de l'éducation, santé publique. Des approches multi référencées contribuent au développement d'une culture professionnelle élargie, permettant d'analyser les situations de travail, de réaliser des activités à partir de décisions fondées.

Le programme pédagogique regroupe la présentation des différents modules reprenant pour chacun d'entre eux :

- Les objectifs de formation spécifiques au module,
- Les objectifs d'apprentissage,
- La présentation des interventions,
- Les moyens pédagogiques,
- Le dispositif d'évaluation : objectifs, les modalités, critères et indicateurs.



Le dispositif de formation s'appuie sur un maillage complet (tableau ci-dessous) entre la formation DCS et M2 MAE MOS, tat au niveau des enseignements que des évaluations.

Diplôme cadre de santé	Master 2 MAE MOS	
Enseignements des modules du programme officiel	UE : Unité d'enseignements	EC : Eléments constitutifs
Module 1 : Initiation à la fonction de cadre	UE Psychosociologie des organisations	Psychosociologie des organisations
	UE Droit et éthique managérial	Droit public
		Ethique et déontologie professionnelle
Module 2 : Santé publique	UE Comprendre l'environnement économique de l'organisation	Economie de la santé
		Finances Publiques
Module 3 : Analyse des pratiques et initiation à la recherche	UE Conduite de projets innovants	Initiation à la recherche
		Mémoire
Module 4 : Fonction d'encadrement	UE Conduite de projets innovants	Introduction à la gestion de projets
	UE Marketing public	Marketing public
	UE5 Management de la qualité et des flux	Management de la qualité et des flux
	UE Outils et pilotage de la performance	Gestion comptable et financière
	UE Management du travail	Calcul et analyse de coûts
		Organisation & Stratégie
		GRH Manager la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT)
Module 5 : Fonction de formation	UE Appropriation des outils numériques	Informatique
Module 6 : Approfondissement des fonctions d'encadrement et de formation professionnels	UE Anglais	Anglais appliqué
	UE Appropriation des outils numériques	Introduction aux SIH
	UE Management du travail	Animation d'équipes



Dans une volonté de structuration et d'amélioration continue de la **qualité de l'offre de formation** à l'IFCS de Nantes :

- Les interventions pédagogiques dispensées font l'objet de :
 - ☒ Une **commande pédagogique** décrivant les objectifs de formation et d'apprentissage, la méthode pédagogique et les moyens, pour toute intervention ponctuelle en-dehors des équipes IFCS-IAE,
 - ☒ Une **fiche pédagogique**, lorsque le contenu est enseigné par un formateur permanent,
 - ☒ Un plan d'intervention, et/ou un support de présentation et/ou une bibliographie, mis à disposition des étudiants.
 - ☒ Un **bilan** auprès des étudiants est organisé à la fin de chaque module et analysé par un formateur, partagé avec l'IAE. Un bilan d'ensemble est réalisé en fin de formation selon les mêmes modalités.
- Les moyens pédagogiques utilisés sont multiples, complémentaires et intègrent de manière croissante **l'usage numérique** (Cf. paragraphe sur l'hybridation). La formation prévoit des :
 - ☒ Cours magistraux,
 - ☒ **Travaux dirigés**, pour permettre à l'étudiant de :
 - S'approprier des savoirs théoriques, méthodologiques et techniques,
 - Se confronter à l'élaboration et à l'utilisation d'outils professionnels,
 - Réaliser des études et des travaux professionnels individuellement ou avec ses pairs.
 - ☒ Ateliers de pratique réflexive,
 - ☒ Atelier de suivi de mémoire
 - ☒ Temps de suivi pédagogique individuels.

LES STAGES

Les stages sont des lieux de socialisation et de développement professionnel. En référence à l'arrêté du 18 août 1995, les stages sont organisés par module et prennent en compte les orientations du projet pédagogique à partir des 4 domaines de compétences définis. Ils permettent :

- La découverte d'une variété de milieux, de situations professionnelles,



- La confrontation à une diversité d'exercice du métier de cadre de santé.
- L'appréhension des situations de travail et la complexité des celles-ci.
- La confrontation entre ses représentations, ses expériences préalables et les apports de la formation.

Ils sont donc l'occasion pour l'étudiant de développer sa professionnalisation et envisagés comme des temps de :

- Observation et d'analyse.
- Mobilisation et d'acquisition de connaissances.
- Exercice professionnel de cadre de santé.
- Entraînement à la communication et à la prise de décision.
- Construction de collaborations professionnelles dans le champ sanitaire, médico-social et social.

Le parcours de stages de l'étudiant est individualisé en lui laissant des possibilités d'ouverture selon des objectifs personnels, qu'il négocie avec le tuteur de stage avant le début de celui-ci, s'ajoutant aux objectifs institutionnels. L'étudiant émet un choix de terrains de stage et argumente sa demande en fonction de son projet de formation et de son projet professionnel et le soumet à validation auprès de son référent pédagogique. Le stage du module 6 est davantage centré sur l'employabilité et la prise de poste.

Les 4 stages (dates et les modalités sont énumérées dans le tableau ci-après en fin de paragraphe) :

- Sont d'une durée de 3 semaines. La 13^{ème} semaine de stage définie dans le décret, est consacrée à des temps de régulation des apprentissages, organisée et animée par les formateurs de l'IFCS.
- Contribuent à l'élaboration de compétences du métier de cadre, et concernent les modules 1, 4, 5 et 6.
- Ne sont pas rémunérés.
- Peuvent avoir lieu en France ou à l'étranger (nb : vigilance sur les remboursements des frais de tous stages hors métropole auprès de son établissement employeur).
- Sont à effectuer en dehors de l'établissement employeur. Deux exceptions peuvent être examinées :



- Dans un établissement de votre G.H.T., si la direction de cet établissement n'est pas la même que celle qui vous emploie et gère précisément votre secteur.
- Dans le cas d'une demande spécifique de l'employeur (concernant alors le module 6).
 - Sont soumis à la validation du directeur de l'institut.
 - Font l'objet d'une appréciation réalisée par le tuteur de stage exerçant des responsabilités d'encadrement dans le service d'accueil du stagiaire.

Les modalités définies à l'article 13 des dispositions propres à l'IFCS (partie 3 du règlement intérieur du Département des Instituts de Formation), précisent les conditions de validation des stages en fonction du nombre de jours de présence.

Un temps de présentation des objectifs de stage institutionnels, et d'aide à la préparation des objectifs personnels, est réalisé avant chaque stage.



Tableau récapitulatif des stages		
Intitulé – Dates	Modalités	Planification
<p>Module 1</p> <p>21 octobre au 08 novembre 2024</p>	<p>Le stage est effectué hors structure sanitaire, médico-sociale ou sociale, auprès d'un manager de proximité qui encadre une équipe d'au moins 5 personnes.</p> <p>Le stage est recherché et négocié par l'étudiant puis soumis à la validation de l'IFCS</p>	<p><u>Avant le 20 septembre 2024 :</u> Recherche, négociation, présentation au tuteur de stage des objectifs personnels, validation de la demande par le référent pédagogique. Puis réalisation et signature de la convention de stage.</p>
<p>Module 4</p> <p>27 janvier au 14 février 2025</p>	<p>Le stage M4 est effectué en établissement de santé, de préférence²² auprès d'un tuteur cadre de santé de la même origine professionnelle</p> <p>Ce stage est recherché et négocié par l'étudiant puis soumis à la validation de l'IFCS</p>	<p><u>Avant le 27 novembre 2024 :</u> Recherche, négociation, présentation au tuteur de stage des objectifs personnels, validation de la demande par le référent pédagogique. Puis réalisation et signature de la convention de stage.</p>
<p>Module 5</p> <p>24 mars au 11 avril 2025</p>	<p>Le stage M5 est effectué de préférence ^{ibid} en établissement de formation de l'origine professionnelle de l'étudiant, auprès d'un tuteur formateur cadre de santé ou enseignant habilité (Lycée, IUT, CFA)</p> <p>Ce stage est choisi parmi les propositions faites par l'IFCS, ou recherché par l'étudiant puis soumis à la validation de l'IFCS</p>	<p><u>Avant le 27 novembre 2024 :</u> Négociation entre étudiants des places parmi les propositions de l'IFCS, remise du tableau de répartition, présentation au tuteur de stage des objectifs personnels, validation de la demande par le référent pédagogique. Puis réalisation et signature de la convention de stage.</p>
<p>Module 6</p> <p>19 mai au 06 juin 2025</p>	<p>Secteur en fonction de l'option d'approfondissement choisie²³ :</p> <p><u>Option M6 « encadrement »</u> : stage en unité de soins, médicotechnique, de rééducation ou médico-sociale.</p> <p><u>Option M6 « formation »</u> : stage en établissement de formation.</p> <p>Le stage est recherché par l'étudiant puis soumis à la validation de l'IFCS</p>	<p><u>Avant le 15 mars 2025 :</u> Recherche, négociation, présentation au tuteur de stage des objectifs personnels, validation de la demande par le référent pédagogique. Puis réalisation et signature de la convention de stage.</p>

²² Un stage hors filière est possible selon des objectifs personnels argumentés

²³ Les arguments du choix de l'étudiant sont appréciés pour permettre d'approfondir la fonction au plus près de l'exercice du métier à l'issue de la formation



L'ÉVALUATION

Au-delà de son aspect certificatif, l'évaluation est une situation pédagogique dans laquelle l'étudiant mesure, par le diagnostic posé par le jury et sa propre analyse, la progression de ses niveaux de performance. Elle favorise une démarche de progrès. Elle concerne à la fois les exigences requises pour le diplôme de cadre de santé et pour l'obtention de tout ou partie du master 2.

Les modules 1, 2, 4 et 5 font l'objet d'une validation par des épreuves d'évaluation écrites et/ou orales. La validation des modules 3 et 6 se fait par l'écriture et la soutenance d'un mémoire.

Les procédures et les modalités d'évaluation sont élaborées par les équipes pédagogiques de l'IFCS et de l'IAE au regard :

- Des textes réglementaires,
- De l'habilitation du master délivrée par le ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche,
- Des compétences visées, présentées dans le livret pédagogique à la section de chaque module,
- Des enseignements dispensés.

Elles peuvent prendre différentes formes : épreuve écrite ou orale, individuelle ou collective, à l'institut ou hors institut.²⁴

Selon les modules, le jury est composé des formateurs de l'IFCS et de professionnels de santé exerçant des responsabilités d'encadrement ou de formation dans les unités fonctionnelles ou instituts de formation accueillant des stagiaires, choisis pour leurs connaissances et leurs compétences. Dans le cadre du partenariat mis en place, des enseignants universitaires participent de façon conjointe à certaines évaluations.

Pour la validation du diplôme de cadre de santé, chaque module est validé si la note ou la moyenne des notes du module est \geq à 10/20. Dans le cas contraire, une nouvelle épreuve

²⁴ Pour tous les travaux d'étudiant, chaque propos d'auteur dont l'étudiant s'inspire doit être référencé selon les normes APA. Le plagiat est sanctionné par un 0/20, et peut faire l'objet d'un conseil de discipline



de validation est organisée dans un délai de trois semaines maximum, suivant la communication des résultats.

Pour les modules 1, 2, 4, 5, en cas d'absence motivée dans le cadre réglementaire, un étudiant n'ayant pas remis son travail écrit ou ne se présentant pas à l'épreuve orale aux dates fixées par l'institut bénéficiera d'une session de rattrapage.²⁵

En ce qui concerne le mémoire (modules 3 et 6), la validation est programmée en juin. Une seconde session, en cas de non validation est programmée en septembre. Après avis du conseil technique, la non remise du mémoire à la date prévue en mai, pour des motifs exceptionnels, peut sous certaines conditions différer la soutenance à la session de septembre qui devient l'unique session pour l'année de formation.

Pour la validation de tout ou partie du master, le master 2 est validé dès lors que l'étudiant a obtenu une moyenne générale des UE égale ou supérieure à 10/20, sans note d'UE inférieure à 7/20, à l'exception de l'UE Initiation à la recherche où la note « seuil » est \geq à 10/20.

Les notes des examens de rattrapage remplacent dans tous les cas celles de la première session.

« La validation du Master est prononcée après délibération du jury final du M2 MAE (tous parcours confondus), composé d'enseignants de l'IAE. La délibération a lieu en séance non publique, en la seule présence des membres du jury. Ce jury pourra s'appuyer sur la commission préparatoire spécifique au M2 MAE Parcours MOS, réunissant des enseignants de la formation, en amont des délibérations du jury.

Toute note qui serait communiquée aux étudiants avant la tenue du jury constitue une note provisoire. La note ne devient définitive qu'après délibération du jury.

Le jury est compétent pour harmoniser les notes proposées par les correcteurs. En cas de pluralité de correcteurs pour une épreuve, le jury peut procéder à une péréquation des notes et il doit le faire en cas de différences substantielles de notation. Le jury peut procéder, pour sauvegarder l'égalité entre les candidats aux différentes épreuves d'option, à une compensation des notes même si le règlement de l'épreuve ne l'a pas prévu (CE, 6 novembre 1981, Fournié, Rec, p. 405).

Le jury a une compétence collégiale et ses décisions le sont également. Ainsi, le président de jury ne peut à lui seul prendre ou modifier une décision de jury. En cas de suspicion de fraude, le jury doit délibérer sur la situation de l'étudiant soupçonné dans les mêmes conditions que

²⁵ art.11 du règlement intérieur de l'IFCS



pour les autres étudiants. Lorsque le jury a délibéré, sa décision devient définitive et intangible²⁶». Le contrôle des connaissances complet figure en annexe I.

LE SUIVI PEDAGOGIQUE²⁷

Souvent remplacé par la notion « d'accompagnement » qui signifie « se joindre à quelqu'un pour aller où il va, en même temps que lui. Les pratiques actuelles d'accompagnement mis en place, ont pour objectif dans le dispositif de formation de tendre vers la professionnalisation des étudiants. »²⁸

Selon PRODHOMME²⁹, « L'accompagnement de projet professionnel apparaît dans un contexte socio-économique mouvant, impliquant pour les personnes plusieurs transitions au cours de leur vie. La pratique de l'accompagnant se caractérise par une position de recours : être là pour accueillir la parole de l'autre, instaurer une relation fondée sur la clarté des objectifs, la confidentialité, l'échange, et cheminer avec elle vers une décision conciliant ses caractéristiques personnelles et les possibles du monde professionnel. Cette pratique, basée essentiellement sur des techniques d'entretien, suppose une conception de la personne « en construction » et capable d'autorégulation. Elle implique d'être suffisamment absent, en retrait, pour permettre au sujet d'advenir »

Ce mode appropriatif s'inscrit dans une logique relationnelle et expérientielle concourant au développement des compétences ciblées.

Trois temps de « suivis pédagogiques » sont donc planifiés, en début, milieu et fin de formation avec chaque étudiant, afin de permettre un accompagnement individualisé sous forme d'entretien avec le formateur référent pédagogique de l'étudiant. Par ce dispositif personnalisé, l'étudiant identifie ses besoins en formation et co-construit avec le formateur référent des objectifs contribuant à sa professionnalisation en tant que cadre de santé. Des temps de rencontres supplémentaires si nécessaires peuvent avoir lieu soit à la demande de l'étudiant, soit du référent pédagogique.

²⁶ Guide des jurys d'examen dans les établissements publics d'enseignement supérieur – Université de Nantes – arrêté de jury 2018-2019

²⁷ Depover, C. & Marchand, L. (2002). Glossaire des termes usuels en e-learning [1]. Dans : C. Depover & L. Marchand (Dir), e-learning et formation des adultes en contexte professionnel (pp. 243-249). Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur.

²⁸ Paul, M. (2002). La nébuleuse de l'accompagnement. Education permanente .153

²⁹ Prodhomme, M. (2002) L'accompagnement dans tous ses états. Education permanente



Ce modèle d'accompagnement des étudiants reflète par transposition, la posture professionnelle attendue ensuite par les futurs cadres de santé manager ou formateurs dans leur exercice professionnel, pour répondre au mieux, aux besoins des personnes qu'ils accompagnent, animé d'un souci de bienveillance et de qualité de vie au travail/formation.

LES RESSOURCES TECHNIQUES

- Une plateforme d'apprentissage en ligne : « EXTRADOC », gérée conjointement par l'IFCS et l'IAE, sur laquelle seront déposés les informations générales, les cours et les informations sur les stages.
- Un accès à la bibliothèque universitaire de l'Université de Nantes (base de données, périodiques, livres numériques).
- Le centre de ressources et d'informations (CRI) du Département des Instituts de Formation (DIF) est ouvert :
 - Du lundi au jeudi de 9h00 à 17h30
 - Le vendredi de 9h00 à 16h30

Un portail documentaire <https://documentation.chu-nantes.fr> est accessible aux étudiants afin d'effectuer des recherches dans la base du centre de documentation, de se tenir au courant via un système d'abonnement, des nouveautés et de la veille documentaire.

Les étudiants inscrits au centre de documentation peuvent après identification, gérer les prolongations de prêt, et effectuer des réservations.

- D'autres bibliothèques universitaires et centres de documentation (CNAM, CAFOC, ...) sont accessibles aux étudiants.
- L'IFCS possède du matériel informatique et audio-visuel. Ce matériel peut être mis à disposition des étudiants lors de présentation des travaux. Il est à noter que les étudiants sont amenés à produire des documents sous format informatique et à réaliser des envois par mail aux enseignants de l'IFCS et de l'IAE.
- Tous les bâtiments du DIF sont équipés d'une installation Wifi permettant aux étudiants d'accéder à Internet.



- Chaque étudiant bénéficie d'une adresse mail universitaire pendant sa formation, qu'il utilise pour toutes les correspondances relatives à la formation.

LES RÉSULTATS :

Le diplôme de cadre de santé

L'ensemble du parcours de formation de l'étudiant est remis dans un dossier (notes et appréciations des différentes validation de modules, appréciations de stage, et fiche synthèse réalisées par le référent pédagogique, complétée par le directeur de l'institut de formation) à la DREETS³⁰ des Pays de La Loire. Le jury d'attribution du diplôme de cadre de santé, présidé par le directeur de la DREETS, ainsi qu'une sélection de formateurs de l'IFCS et de jury professionnels de son choix, et en présence du conseiller régional de l'ARS, examine, délibère et établit la liste des étudiants admis. Sont déclarés admis les étudiants ayant validé les modules 1, 2, 4, 5 et obtenu une note égale ou supérieure à 10 sur 20 à l'issue de la soutenance du mémoire pour les modules 3 et 6. Les résultats du diplôme de cadre de santé sont habituellement affichés au plus tard 72h après le jury, qui se tient généralement entre 15 jours à 1 mois, après la soutenance des mémoires, à une date choisie par la DREETS.

Le master

L'attribution des ECTS correspondant au master 2 est liée aux résultats des différentes validations, communes avec l'IFCS et spécifiques à l'université. Les résultats de la première session sont donnés en même temps que les résultats du diplôme de cadre de santé. Ils sont réputés provisoires. Les résultats définitifs ne sont prononcés qu'après la seconde session et la réunion d'un jury universitaire final.

³⁰ DREETS : Direction Régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités



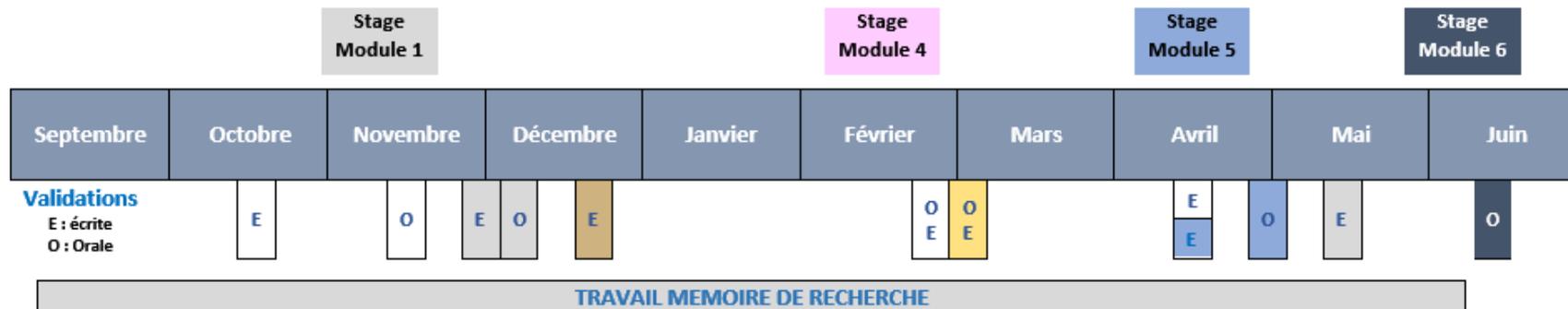
PLANIFICATION DE LA FORMATION

REPARTITION DES TEMPS DE FORMATION

DURÉE TOTALE DE LA FORMATION :	42 semaines	1470h	Nb : dans le décret du 18 aout 1995, le temps journalier d'enseignement théorique est calculé sur une base de 6h, aujourd'hui ajustée à 7h journalière pour correspondre à la législation du temps de travail en vigueur. Le temps de travail personnel guidé (TPG) complète le temps de présence en formation.
COURS et TD	26 Semaines	910 h	
STAGES	13 semaines	455 h	
TPRD	2 semaines	70 h	
CONGES ANNUELS	1 semaine	35 h	

MODULE 1 : Initiation à la fonction de cadre Cours et TD : 3 semaines (90h) Stage : 3 semaines	MODULE 2 : Santé publique Cours et TD : 3 semaines (90h)	MODULE 3 : Analyse des pratiques et initiation à la recherche Cours et TD : 3 semaines (90h)	MODULE 4 : Fonction d'encadrement Cours et TD : 6 semaines (180h) Stage : 3 semaines	MODULE 5 : Fonction de formation Cours et TD : : 5 semaines (180h) Stage : 3 semaines	MODULE 6 : Approfondissement des fonctions d'encadrement ou de formation Cours et TD : 5 semaines (150h) Stage : 4 semaines*
---	---	---	---	--	---

* Dont 1 semaine de régulation des apprentissages en stage



PLANIFICATION DES DATES DE VALIDATION

DATE D'ÉVALUATION ou de REMISE DU TRAVAIL	ÉPREUVES D'ÉVALUATION	VALIDATION OBTENUE		DATE de RE-VALIDATION
		MODULES IFCS Diplôme de cadre de santé	UE Master 2	
17/10/2024	Une épreuve écrite individuelle sur table		UE Appropriation des outils numériques	Juin 2025
25/11/2024	Une épreuve écrite individuelle	MODULE 1	UE Psychosociologie des organisations	09/01/2025
02/12/2024	Une épreuve orale en groupe	MODULE 1	UE Droit et éthique managérial	09/01/2025
14/11 et 5/12/2024 (à confirmer)	Une épreuve orale en groupe		UE Marketing public	Juin 2025
18/12/2024	Une épreuve écrite individuelle sur table	MODULE 2	UE Comprendre l'environnement économique de l'organisation	21/02/2025
27/02/2025	Une épreuve orale et une épreuve écrite sur table		UE Anglais	Juin 2025
03/03/2025	Une épreuve orale de groupe	MODULE 4	UE Management du travail	18/04/2025
03/03/2025	Une épreuve écrite individuelle	MODULE 4	UE Management des flux et de qualité	18/04/2025
15/04/2025	Une épreuve écrite individuelle sur table		UE Outils et pilotage de la performance	Juin 2025
17/04/2025	Une épreuve écrite individuelle	MODULE 5		07/05/2025
28 ou 29/04/2025	Une épreuve orale individuelle	MODULE 5		07/05/2025
13/05/2025	Mémoire de recherche : dépôt du travail écrit individuel			
10 ou 11/06/2025	Mémoire de recherche : soutenance orale individuelle	MODULES 3 et 6	UE Conduite de projets innovants	Septembre 2025



ENSEIGNEMENTS OPTIONNELS :

	INTENTION PEDAGOGIQUE	MODALITÉS / HORAIRES
Approfondissement Informatique	Permettre à l'étudiant de développer ses capacités à utiliser les logiciels Word, Excel, Power Point.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5 séances optionnelles de 2h selon les demandes des étudiants – à partir de septembre 2024, de 17H30 à 19H30 ▪ 2 séances optionnelles de 3h « SOS informatique » dans l'objectif de formaliser le mémoire - en avril /mai 2025.
Ateliers « Gestion du stress – Accueil des émotions – retrouver de l'espace intérieur »	Permettre à l'étudiant d'appivoiser ses émotions, gérer son stress et de développer son intelligence émotionnelle.	5 séances d'1 h : <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 en octobre ▪ 2 en novembre ▪ et 1 en décembre 2024.



DÉMARCHE QUALITÉ – ÉVALUATION DU DISPOSITIF PÉDAGOGIQUE

En tant qu'organisme de formation, le CHU de Nantes est soumis aux dispositions de la loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, qui imposent une obligation de certification selon le référentiel national de qualité à tous les Organismes réalisant des actions pour le développement des compétences et souhaitant bénéficier de fonds publics ou mutualisés (financement par un opérateur de compétences, par l'État, par les régions, par CFP, par Pôle emploi ou par l'Agefiph³¹).

La démarche d'amélioration continue de la qualité des appareils de formation du DIF fait donc partie intégrante du projet stratégique du DIF. Posée dans celui le projet DIF 2018-2022, elle se poursuit dans son nouveau projet 2023-2028, s'inscrivant lui-même dans le projet d'établissement du CHU de Nantes 2024-2028. Disposant d'un système de management de la qualité à l'échelle de l'ensemble de l'établissement, valorisé dans le cadre du dispositif de certification des établissements de santé par la Haute Autorité de santé, le CHU de Nantes s'inscrit également dans des démarches de certification spécifiques, rendues obligatoires ou non par la réglementation. Répondant à l'obligation de certification QUALIOPI, le CHU de Nantes et donc le DIF a été certifié selon ce référentiel en février 2022.

Cette démarche prend notamment appui sur les préconisations du référentiel pour l'évaluation externe d'une formation du Haut Conseil De L'évaluation De La Recherche Et De L'enseignement Supérieur (HCERES) et ses propositions d'adaptation pour l'évaluation des formations paramédicales. Il s'agit d'un processus d'évaluation sur la base d'un ensemble d'objectifs dont doit se doter une formation de licence, licence professionnelle et master d'un établissement du supérieur. Ce référentiel se présente sous la forme de critères et d'indicateurs, qui permettent à un établissement de construire son référentiel propre. Cette maquette de référentiel utilise 4 domaines du management de la qualité dans une formation :

- Sa finalité
- Son positionnement dans l'environnement

³¹ L'Agefiph (Association nationale de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées) propose aides et accompagnement pour l'emploi des personnes en situation de handicap.



- Son organisation pédagogique
- Son pilotage

La démarche Qualiopi observe les 7 critères suivants selon son référentiel :

- Critère 1 : Les conditions d'information du public sur les prestations proposées, les délais pour y accéder et les résultats obtenus
- Critère 2 : L'identification précise des objectifs des prestations proposées et l'adaptation de ces prestations aux publics bénéficiaires lors de la conception des prestations
- Critère 3 : L'adaptation aux publics bénéficiaires des prestations et des modalités d'accueil, d'accompagnement, de suivi et d'évaluation mises en œuvre
- Critère 4 : L'adéquation des moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement aux prestations mises en œuvre
- Critère 5 : La qualification et le développement des connaissances et compétences des personnels chargés de mettre en œuvre les prestations
- Critère 6 : L'inscription et l'investissement du prestataire dans son environnement professionnel.
- Critère 7 : Le recueil et la prise en compte des appréciations et des réclamations formulées par les parties prenantes aux prestations délivrées

Le CHU de Nantes a été évalué conformément aux exigences requises par QUALIPOI et est labellisé pour la période du 22/02/2022 au 21/02/2025. Dans ce cadre, l'IFCS du DIF contribue à cette démarche, et poursuit l'amélioration de sa structuration et de son offre de formation, tel qu'il l'a été mentionné cette année dans la demande de renouvellement d'agrément de l'Institut, adressée au Conseil Régional des Pays de la Loire, notamment grâce au recueil d'indicateurs de manière très régulière.

Le choix de l'IFCS d'identifier 4 compétences métier et 3 compétences transversales concourant à une compétence socle, amène régulièrement à questionner le dispositif de formation qui conduit au développement de celles-ci.



Cette démarche d'amélioration continue de la qualité vise à :

- Améliorer l'offre de formation au service de la compétence professionnelle :

Dans ce domaine, les indicateurs utilisés permettent d'évaluer que les compétences requises pour le métier de cadre de santé ont été définies en amont et sont adaptées aux prestations. La maîtrise de ces mêmes compétences fait par ailleurs l'objet d'évaluations.

- Garantir l'attractivité de la formation par un ajustement de l'offre face à l'évolution des besoins

Dans ce domaine les indicateurs visent à évaluer si le dispositif de formation met en œuvre et adapte la formation, l'accompagnement et le suivi aux publics bénéficiaires.

- Adopter les pratiques relatives à la culture qualité requise dans l'enseignement supérieur.

Enfin la qualité c'est aussi la cohérence d'un dispositif, avec l'environnement dans lequel il évolue aussi, cette démarche s'appuie également sur les 4 axes du Schéma des formations sanitaires et sociales 2023-2028. Dans son projet concomitant, L'I.F.C.S. va précisément développer des actions pour permettre la concrétisation des 4 axes suivant.

- Accroître l'attractivité du métier cadre de santé.
- Adapter l'offre de formation aux besoins de la population.
- Favoriser la réussite des apprenants.
- Penser l'instauration durable de ces professionnels.



Module 1

Initiation à la fonction d'encadrement

Responsable pédagogique
J. BENOIT



INTRODUCTION - Module 1 : *le mot du responsable...*

Ce module, qui débute la formation de cadre de santé, vise à permettre aux étudiants d'élargir le regard qu'ils portent sur la fonction d'encadrement. Les différentes approches : politique, juridique, éthique, déontologique, psychosociologique, sociologique et économique, permettent une compréhension et une analyse élargie des systèmes et des contextes de travail.

Encadrer, devenir Manager... Dépasser la considération du travail, comme ce qui nous implique personnellement dans l'objet de production qui nous est soumise, pour viser un autre niveau de production : celle de permettre à d'autres acteurs de produire, au sein de l'organisation de travail dans laquelle ils se situent, et le manager aussi d'ailleurs.

Il convient alors de s'arrêter pour réfléchir sur ce que nous savons du travail, ce qu'il met en jeu pour l'acteur et aussi pour le système qu'il concerne. Décrypter les interactions entre ces deux entités et comment elles influent sur le travail. De mettre ses connaissances à l'épreuve de nos représentations, de nos motivations, et de nos capacités et compétences et celles qui vont être à mobiliser pour mener à bien cette mission.

Pour ce faire, poursuivre par un pas de côté dans le monde de l'entreprise, et confronter ces nouveaux apprentissages à la réalité du travail, et de son management en situation, quel que soit le secteur.

Manager, c'est évoluer dans un environnement marqué par la complexité et l'imprévisibilité, ce à quoi tous les secteurs sont confrontés, et bien sûr, le secteur de la santé n'y échappe pas. L'analyse systémique et stratégique permettent d'aborder et de comprendre l'environnement politico-socio-économique dans lequel s'inscrit le système de santé.

Faces à des exigences, contraintes, procédures, enjeux, qui se renouvellent sans cesse, le cadre reste confronté à la question du sens. Dans un système de santé en évolution permanente, la fonction d'encadrement contribue précisément à l'accompagnement des professionnels aux changements pour :

- Garantir la qualité de la prestation offerte en cohérence avec la demande, entretenue dans une relation « client/fournisseur ». Attentes que nous retrouvons en quelques sortes au niveau de la santé, de la part des malades, des usagers, au regard de leurs besoins en santé, sans exclure celles et ceux qui parfois aussi se considèrent comme client d'un nouveau marché



(consommérisme en santé), auxquelles les orientations de la politique sanitaire et sociale tentent de répondre en structurant l'offre.

- Créer du lien au sein d'une organisation pluri professionnelle, et plus largement au sein d'un territoire.
- Proposer des ressources tant au niveau individuel que collectif.



OBJECTIF DE FORMATION – Module1

Ce module vise l'observation et l'immersion dans l'appropriation des compétences suivantes, soit par les cours soit par le stage* :

Compétence métier 1 : Animer une équipe pluri professionnelle

- Analyser des contextes de travail.
- Adapter la communication aux interlocuteurs en fonction des situations.

Compétence métier 2 : Organiser, suivre et évaluer les activités

- Etudier et comprendre les problématiques.
- Prendre position en tant que manager d'une équipe.
- Organiser les activités d'un secteur (à partir d'indicateurs).

Compétence métier 3 : Conduire des projets et/ou une démarche qualité

Compétence métier 4 : Former de manière individuelle et collective, évaluer les compétences

- Evaluer les compétences et évaluer les compétences des professionnels.
- Accompagner les professionnels dans la construction et le développement de compétences individuelles et collectives*.

Et

Compétences transversale 1 : Collaborer en inter professionnalité

Organiser et évaluer des activités, dans une approche pluri professionnelle et multisectorielle, en tenant compte de ressources limitées*.

Compétences transversale 2 : Utiliser avec efficacité et pertinence les outils numériques

- Développer des capacités d'analyse de situations et de leurs pratiques professionnelles, des capacités méthodologiques et des capacités d'argumentation écrite et orale.
- Organiser, suivre et évaluer les activités, dans l'objectif d'amélioration continue de la qualité, et de la gestion des risques*.
- Assurer la coordination et le suivi budgétaire des activités du secteur*.



OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE – Module 1

En référence au projet pédagogique, au terme des enseignements et du stage, l'étudiant sera capable :

- D'analyser un contexte de travail :
 - Identifier les enjeux et les évolutions du système de santé dans le contexte socio-économique, législatif et réglementaire,
 - Repérer les différents projets qui coexistent au sein des institutions, leurs déterminants, leurs objectifs et leurs interrelations,
 - Situer les politiques et les niveaux de la communication institutionnelle,
 - Élaborer un diagnostic de situation.

- De situer sa place de cadre de santé et son niveau de responsabilité dans un système de santé :
 - Définir son projet de formation et son projet professionnel,
 - Repérer les enjeux et les stratégies des différents acteurs dans les contextes de travail,
 - Identifier les rôles de cadre dans un contexte de travail.

- D'adapter sa communication aux interlocuteurs en fonction des situations :
 - Identifier les caractéristiques de différentes théories de la communication,
 - Repérer les règles de structuration des messages,
 - Évaluer les effets de sa propre communication.



INTERVENTIONS PEDAGOGIQUES – Module 1

Cours et TD	Durée	Format	Intervenants
Représentations de la fonction de cadre de santé	3h15	TD	J. BENOIT
Statut, mission, fonction, activité, rôle du cadre de santé	3h15	CM	J. BENOIT
Notion de groupe, caractéristiques et fonctionnement d'un groupe restreint et d'une équipe au travail	3h15	CM	J. BENOIT
Psychosociologie des organisations	24h	CM	M. DETCHESSAHAR S. GENTIL A. STIMEC
Introduction à l'analyse des systèmes complexes	3h15	CM	I. JASMIN
Ethique et déontologie professionnelle	14h	CM	V. RACHET-DARFEUILLE P. VERON
Ethique et Management	6h30	CM	J. BENOIT JF CANTETEAU P. DOUAUD
Droit public	14h	CM	M. JOYAU
Autres			
Préparation de la validation	9h	TD	J. BENOIT
Validation Orale	9h	TD	Formateurs et CDS
Stage			
Régulation des apprentissages en stage ³²	6h30		J. BENOIT A. AUDOUIT
Stage	105h		
Information Complémentaires			
Bilan du Module / questionnaire « Sphinx »	0h30		J. BENOIT

³² Comptabilisées en temps de stage



OBJECTIFS DE STAGE - Module 1

Il a lieu du 21/10/2024 au 08/11/2024.

OBJECTIFS INSTITUTIONNELS :

- Découvrir la structure, le fonctionnement et la culture d'une organisation professionnelle hors secteur sanitaire.
- Identifier la place et le rôle du cadre dans cette organisation.
- Observer les différentes activités du cadre.
- Repérer les différents modes de communication qu'il utilise.

PRINCIPES SPECIFIQUES :

- En référence à l'arrêté du 18 août 1995 relatif au diplôme de cadre de santé, le stage se déroule dans une entreprise ou administration hors secteur sanitaire.
- Il s'effectue auprès d'un encadrant de proximité (chef d'équipe, agent de maîtrise, responsable de service, manager...) d'une équipe d'au moins 5 personnes.
- L'étudiant est responsable de la prospection et choix de son stage.

MODALITES :

- A compter de début juillet, l'étudiant recherche et obtient un accord de principe pour un stage, en respectant les principes énoncés ci-dessus et en référence aux objectifs institutionnels.
- L'étudiant remet le document « Demande d'agrément » à son référent pédagogique pour validation, **avant le 20 septembre 2024 - date limite.**
- Dès que son stage est validé, l'étudiant le confirme auprès de l'entreprise.
- Le secrétariat de l'IFCS établit la convention de stage.
- Puis l'étudiant transmet pour signature les 2 exemplaires de la convention de stage au terrain agréé et rapporte au secrétariat, l'exemplaire destiné à l'IFCS, avant le 11/10/2024.



VALIDATION DU MODULE 1 ET UE ASSOCIEES

Deux évaluations : 1 écrite et 1 orale.

1. EPREUVE ECRITE :

Une évaluation écrite valide le DCS et 6 ECTS de l'UE « Psychosociologie des organisations »

OBJECTIF D'EVALUATION :

Evaluer la capacité de l'étudiant à analyser une situation professionnelle antérieure à l'entrée en formation de cadre en mobilisant des références sociologiques.

DEFINITION DU TRAVAIL DEMANDE :

- Identifier une situation de travail qui vous a interrogé(e).
- La décrire :
 - La situer dans son contexte (dans son cadre institutionnel, spatial et temporel),
 - Présenter les acteurs y participant par des éléments contributifs à l'analyse,
 - Décrire les interactions entre ces différents acteurs.
- Précisez ce qui vous interroge dans cette situation, et ce que vous cherchez à comprendre.
- Analyser la situation en vous appuyant sur un ou plusieurs concepts et/ou notions sociologiques, psychosociologiques ayant été abordés dans les cours, que vous définirez et dont vous justifierez l'utilisation.

MODALITES :

- Réalisation d'un travail individuel écrit dactylographié de 5 à 8 pages, selon les normes définies,
- La Co-correction est assurée par un binôme d'évaluateur : J. BENOIT ou I. JASMIN pour IFCS et S. GENTIL ou A. STIMEC pour IAE
- Le travail est transmis en format PDF, **le 25 novembre 2024 avant 9h30**, aux destinataires suivants :
 - BP IFCS : bp-ifcs@chu-nantes.fr
 - Stéphanie Gentil : stephanie.gentil@univ-nantes.fr



- Au correcteur IFCS concerné (cf. liste qui sera affichée en salle étudiant) : Jérôme BENOIT (jerome.benoit@chu-nantes.fr) ou Isabelle JASMIN (isabelle.jasmin@chu-nantes.fr)

CRITERES ET INDICATEURS D’EVALUATION DE L’EPREUVE ECRITE

CRITERES	INDICATEURS	SCORE
Présentation du document écrit	<p>Le titre est significatif, La présentation générale est conforme aux normes de dactylographie (cf. Module 3), Le travail est structuré avec un fil conducteur (Introduction – parties – conclusion), Le vocabulaire est adapté au travail demandé Les règles d’orthographe et de syntaxe sont respectées³³, La présentation des références bibliographiques est conforme aux règles données dans le livret du Module 3,</p>	/5
Qualité de l’analyse	<p>Les concepts ou notions sont définis, La situation est décrite et contextualisée, Le caractère problématique de la situation est identifié, Les éléments significatifs sont mis en évidence, La mobilisation des concepts ou notions traduit leur compréhension, L’analyse apporte des éléments pertinents de compréhension à la situation,</p>	/15
TOTAL		/20

³³ Au-delà de 7 fautes d’orthographe et/ou de syntaxe, la note de 0 sera attribuée au critère « présentation du document »



2. EPREUVE ORALE :

OBJECTIF D'ÉVALUATION :

Evaluer la capacité de l'étudiant à présenter oralement et en groupe l'analyse d'un cas clinique d'un point de vue éthique, déontologique, législatif, réglementaire, en se positionnant comme cadre de santé.

DEFINITION DU TRAVAIL DEMANDE :

A partir d'un cas clinique proposé par l'équipe pédagogique, préparer en groupe de 4 étudiants³⁴, une communication de 25 minutes présentant :

- Une description synthétisée de la situation
- Le ou les problèmes posé(s) par la situation
- La démarche à mettre en œuvre pour les résoudre
- Les actions envisagées
- L'analyse de la démarche et l'argumentation des actions en vous appuyant sur les enseignements de droit public, d'éthique et de déontologie professionnelle.
- Le regard critique porté sur la démarche et les propositions d'actions.

Exposer le résultat sous une forme libre, en respectant la condition suivante : chaque membre du groupe doit s'exprimer ; un diaporama et/ou une mise en scène peut ou peuvent être utilisé(e)(s) comme support de la communication.

MODALITES :

- Présentation orale en groupe de 50 minutes : 25 minutes d'exposé et 25 minutes d'échange avec le jury.
- Le reste de la promotion assiste à la présentation, mais n'intervient pas lors des échanges et débat.
- Déroulement le **4 décembre 2023** de 9h30 à 12h30 et de 14h à 17h, et le **5 décembre 2023** de 9h30 à 12h30.

³⁴ Les groupes pour la validation sont constitués par l'équipe pédagogique. Un tirage au sort des sujets est planifié au TD numéro 1 de préparation à l'évaluation orale.



- Evaluation par : Me Véronique RACHET-DARFEUILLE - Paul VERON - Marc JOYAU - Jérôme BENOIT - Isabelle JASMIN – Jean François CANTETEAU (cadre de santé encadrant d'unité de soins).

CRITERES ET INDICATEURS D'EVALUATION – EPREUVE ORALE

CRITERES	INDICATEURS	SCORE
Mise en œuvre de la communication	La condition prescrite est respectée L'intervention est structurée Le temps imparti est respecté La méthode de communication choisie est pertinente	/4
Présentation de la démarche et des actions	La situation est présentée Le ou les problèmes sont énoncés La démarche et les actions sont analysées en référence aux enseignements Une appréciation critique sur la démarche et les actions proposées est argumentée	/12
Qualité de l'argumentation	Les points de vue sont étayés La confrontation des idées est acceptée	/4
TOTAL		/20

-
- Transmission des résultats de validation du module **à partir** du 15 décembre 2024.
 - Epreuve de revalidation **le 09 janvier 2025**.

BILAN du MODULE – Module 1

Questionnaire « Sphinx » adressé par mail à la fin du module.



Module 2

Santé publique

Responsable pédagogique

I. JASMIN



INTRODUCTION - Module 2 : *le mot de la responsable...*

Parce que le monde de la santé est en pleine évolution et que le métier de cadre de santé n'échappe pas à celle-ci, l'IFCS du CHU de Nantes, renforce ses liens avec les différents professionnels des établissements sanitaires mais aussi sociaux et médico-sociaux afin d'adapter la formation aux réalités professionnelles du métier.

Au-delà des apports théoriques et conceptuels, l'IFCS du CHU de Nantes, fait le choix d'ancrer ses enseignements dans des situations de terrain à partir des problématiques qu'elles soulèvent.

Elles permettent par le choix des intervenants d'apporter leurs expériences lors de table ronde, de retour d'expériences ou encore de projets sur le terrain.... Ces rencontres et ces échanges donnant du sens aux différentes approches théoriques proposées.

Etre acteur de santé publique, en tant que cadre de santé d'un secteur d'activités de soins, suppose d'intégrer de nouvelles articulations entre les techniques managériales et les politiques, entre les logiques internes au établissement et celles relevant des territoires, entre les besoins identifiés, les besoins et les ressources émergentes.

Ainsi, l'articulation des cultures professionnelles et des pratiques devient un levier managérial, au service du décloisonnement des secteurs de soins au service de la personne accompagnée et demande de faire évoluer le management des équipes vers un management des connaissances d'acteurs multiples relevant de cadres institutionnels différents, intégrant nécessairement les savoirs d'expériences des personnes concernées.

A ce titre, La loi n°2019-747 du 24 juillet 2019 relative à l'organisation et à la transformation du système de santé vise à faire émerger un système de santé mieux organisé dans les territoires renforçant l'accès aux soins et en favorisant les coopérations professionnelles des acteurs dans les territoires [création des CPTS (communautés professionnelles territoriales de santé)].

Plus récemment, la Loi du 26/04/2021 dite Loi RIST permet également de développer "Mon Parcours Handicap". Cette plateforme numérique d'information et de services pour les personnes handicapées et leurs proches aidants doit simplifier leur parcours administratif. Pour les professions paramédicales, le gouvernement doit remettre au Parlement un rapport dressant un état des lieux de la mise en place des auxiliaires médicaux en pratique avancée et



des protocoles de coopération. Ces deux dispositifs, dont la mise en place date de 2016, ont pour but d'étendre les champs d'intervention des professions paramédicales.

Pour s'adapter aux exigences actuelles dans le champ du management et de la formation, la formation cadre de santé doit se projeter dans l'exercice professionnel du cadre de santé de demain, à savoir un exercice qui tient compte des nouveaux modes de prises en charge des patients et d'un contexte en pleine mutation.

Pour aider les étudiants cadres de santé, à comprendre le système de santé et à le situer au sein de la société par rapport aux besoins de santé de la population, ce module santé publique est donc principalement construit autour des parcours de prise en charge de la personne ou d'un groupe de personne sur un territoire de santé, en lien avec les politiques et les stratégies nationales et régionales de santé coordonnées par l'ARS. Dans une approche interprofessionnelle des problèmes de santé, ce module invite à questionner la capacité des acteurs à coopérer et à se coordonner pour améliorer ces parcours de santé, de vie, afin d'acquérir et de développer la compétence transversale « travailler en réseau et en inter professionnalité » déclinée dans le projet pédagogique.



OBJECTIFS DE FORMATION – Module 2

En référence au projet pédagogique, ce module vise l'acquisition et le développement des compétences métier suivantes :

CMET_2 : **Organiser, suivre et évaluer les activités**

- Etudier et comprendre les problématiques de santé publique d'un point de vue pluridisciplinaire
- Organiser les activités d'une unité ou d'un secteur de soins hospitalier ou extrahospitalier

CMET_3 : **Conduire des projets et/ou une démarche qualité**

CTRANS_1 : **Collaborer en inter professionnalité**

- Organiser et évaluer des activités en santé publique dans une approche pluri professionnelle et multisectorielle en tenant compte des ressources limitées

CTRANS_1 : **Collaborer en inter professionnalité**

- Organiser et évaluer des activités de soins en santé publique dans une approche pluri professionnelle et multisectorielle en tenant compte des ressources limitées.

CTRANS_2 : **Utiliser avec efficacité et pertinence les outils numériques**

- Développer des capacités d'analyse de situations, des capacités méthodologiques et des capacités d'argumentation
- Assurer la coordination et le suivi budgétaire des activités de l'unité ou du secteur



OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE – Module 2

Au terme des enseignements, l'étudiant sera capable de :

- Appréhender l'évolution historique de l'organisation sanitaire et sociale
- Identifier les systèmes et les acteurs intervenants dans l'adaptation et l'évolution de la politique de santé publique
- Mobiliser des références théoriques d'horizons disciplinaires différents pour comprendre les problématiques de santé publique (épidémiologie, écologie, droit, économie de la santé, psychologie, sociologie, philosophie, sciences de l'éducation, médical et paramédical...)
- Inscrire les caractéristiques du raisonnement en santé publique et en santé communautaire
- Intégrer dans ces raisonnements des éléments d'évaluation médico économique
- Inscrire sa pratique managériale dans le champ de la santé publique en collaboration avec les acteurs concernés
- Appréhender les réseaux de coopération entre les structures de soins et les différents partenaires en identifiant les rôles du cadre de santé dans cette activité de partenariat sanitaire et social dans et hors établissement
- Réaliser une approche interprofessionnelle, pluridisciplinaire et sociale des problèmes de santé à travers une démarche projet en santé publique dans les domaines de prévention, de promotion de la santé, d'éducation pour la santé, en identifier les logiques de l'offre et de la demande en lien avec les besoins de santé en tenant compte des ressources limitées
- Construire une réflexion critique sur l'évolution de la place de l'utilisateur : du patient acteur au patient partenaire, voire expert.



INTERVENTIONS PEDAGOGIQUES – Module 2

Cours et TD	Durée	Format	Intervenants
Finances publiques	18h	CM	J. TESSIER
Economie de la santé	14h	CM	P. TESSIER
Démarche projet en santé publique	3h15 18h	CM TD	I. JASMIN Terrains d'accueil
Concepts fondamentaux en santé publique	3h15	CM	I. JASMIN
Diagnostic de santé communautaire et Santé publique	3h15	CM	I. JASMIN
Approche prospective de l'offre de soins dans le système de santé	3h15	CM	P. BLAISE
Indicateurs de paupérisation	3h15	CM	H. GUERY
Initiation à l'épidémiologie	3h15	CM	T. GORONFLOT
Les lois en santé	6h30	TD - CM	L. HALNA J. BENOIT
Politiques sociales et inclusion	13h	TD	E. DOUAUD
Journée interprofessionnel secteur sanitaire - social et médico-sociale	6h30	TD	IFCS ARIFTS I. MESLAY
Rappel sur méthodologie de la dissertation	1h	TD	J. TESSIER P. TESSIER
Autres			
Validation	3h	EVAL	
Autres			
Bilan du Module / questionnaire « Sphinx »	0h30		I. JASMIN



VALIDATION DU MODULE 2 ET UE ASSOCIEES

Une évaluation écrite valide le DCS et 6 ECTS de l'UE « Comprendre l'environnement économique de l'organisation »

OBJECTIF D'ÉVALUATION :

Evaluer la capacité de l'étudiant à conduire et présenter par écrit une réflexion structurée et synthétique sur un thème de santé publique, en s'appuyant sur les enseignements dispensés par l'IFCS et les enseignements en économie de la santé et finances publiques par l'IAE.

DÉFINITION DU TRAVAIL DEMANDÉ :

Travail de dissertation s'appuyant sur vos connaissances, les enseignements, votre expérience professionnelle, les textes proposés. Vous développez une analyse critique sur le sujet proposé.

MODALITÉS :

- Epreuve écrite individuelle sur table d'une durée 3h notée sur 20.
- Il est attendu un texte structuré autour d'une introduction, un développement et une conclusion. L'argumentation prendra soin de s'appuyer sur des données objectives, des références et non des opinions personnelles. Elle doit se présenter comme une démonstration.
- Co-correction par I. JASMIN pour l'IFCS et J. TESSIER ou P TESSIER pour l'IAE.
- Date de l'épreuve : **le 18 décembre 2024** de 9h30 à 12h30.
- Transmission des résultats de validation du module 2 à partir du 23/02/2025.
- Epreuve de revalidation le **21/02/2025**



CRITERES ET INDICATEURS D'EVALUATION DE L'EPREUVE ECRITE

CRITERES	INDICATEURS	SCORE
Présentation du travail écrit	Le travail est structuré (introduction – parties - conclusion) Le vocabulaire est adapté au travail demandé. Les règles d'orthographe et de syntaxe sont respectées.	/4
Qualité de l'analyse	L'approche de la question étudiée est explicitée. Les éléments de contenus des différents enseignements sont mobilisés de manière pertinente. Les textes étudiés sont réinvestis dans la réflexion et dans les prises de position. Le développement fait apparaître la capacité à mettre en débat la question traitée.	/16
TOTAL		/20

Evaluation de l'UE Marketing public spécifique Master 2 MAE MOS

MODALITES :

- Epreuve orale collective : Exposé oral de 2 à 4 étudiants avec présentation d'une infographie, de 10' à 20' (selon la taille du groupe).
- Les dates de soutenance sont : les **14/11/2025** et **5/12/2024** en présence de l'ensemble de la promotion.
- Une note sur 20, pour l'octroi de 3 ECTS de l'UE. « Marketing Public » - Evaluatrice : Madame Florence JACOB
- Epreuve de revalidation en juin 2025.

BILAN du MODULE – Module 2

Questionnaire « Sphinx » adressé par mail à la fin du module.



Module 3

Analyse des pratiques

Initiation à la recherche

Responsable pédagogique

I. JASMIN



INTRODUCTION - Module 3 : le mot de la responsable...

L'approche par les compétences, notamment en ce qui concerne les compétences métiers « Organiser, suivre et évaluer les activités » et « conduire des projets et/ou une démarche qualité » ainsi que la compétence transversale « participer à des démarches de veille et de recherche professionnelle », ne peut s'envisager sans questionner le travail réel dans sa complexité, le sens et des valeurs portées par les professionnels, et de la réflexion sur les pratiques professionnelles.

Cela passe d'abord par la capacité d'analyser les pratiques. Analyser les pratiques, c'est examiner ces dernières avec méthode. C'est se distancier de ses *a priori* pour comprendre les situations de travail et agir.

Cela nécessite :

- Un travail sur son implication,
- Une rigueur méthodologique,
- Une appropriation de références théoriques,
- Une construction de sa réflexion.

Grâce à l'apport de grilles de lecture multi référentielles mais aussi de méthodes et outils enseignés, l'analyse des pratiques professionnelles permettra aux étudiants d'acquérir une posture réflexive et prendre conscience de ce qui se passe réellement dans le cadre du travail réel et permettre l'ouverture sur soi et vers autrui.

Les séances de régulation des apprentissages en stages, sont conçues pour développer ces capacités.

L'initiation à la recherche s'inscrit également dans une dynamique d'acquisition d'une culture scientifique. Elle a pour objectif de développer les capacités de problématisation et d'analyse des situations observées par le questionnement des situations managériales et /ou formatives.

Le travail de recherche vise à faire évoluer les pratiques managériales ou pédagogiques, et contribue à l'évolution de la profession.



L'équipe pédagogique considère l'étudiant comme un apprenti chercheur qui se confronte à la démarche de recherche. Notre conception de cette démarche repose sur les propos de Bernard WENTZEL ³⁵ qui énonce que :

« Le paradigme réflexif constitue un cadre incontournable du processus de professionnalisation » « La réflexivité, fer de lance de la professionnalisation ... semble devenue tout à la fois pratique de la pensée, manière de pensée sa pratique et manière d'agir tout en pensant à ce que l'on fait »

Dans le contexte de la formation, l'essor de la recherche constitue une étape importante dans le processus de professionnalisation. La finalité étant bien la professionnalisation par la recherche.

L'idée défendue par la production d'un mémoire de recherche sous cet angle d'approche est le développement d'un praticien réflexif.

En effet, la recherche suppose de s'interroger, se poser des questions, douter, remettre en perspective, reconsidérer les résultats antérieurs à l'aune de nouvelles connaissances, multiplier les angles d'approche. Elle invite à être humble et se veut se prémunir des certitudes, des discours creux, et surtout des partis pris.³⁶

Pour cela, la recherche requiert :

- Une disponibilité intellectuelle, une ouverture d'esprit, un questionnement, une rigueur et un esprit critique
- Un travail de conceptualisation et de distanciation par rapport à l'objet d'étude
- Des capacités à prendre simultanément en compte diverses dimensions d'une situation complexe
- Des connaissances théoriques
- Une méthodologie appropriée de travail
- Des capacités de lectures, de recueil de données, de formalisation écrite, de communication des résultats et d'argumentation du travail devant un jury

³⁵ B. WENTZEL : Recherche et formation à l'enseignement – spécificités et interdépendances

³⁶ L. JOVIC, D. LECORDIER, M. POISSON AI (2014) : l'enseignement des sciences infirmières en France : contenus et stratégies



Ainsi, l'initiation à la recherche dans le dispositif de formation proposé sera étayée par les enseignements théoriques, méthodologiques et des travaux dirigés d'expérimentation répartis sur l'année. Elle sera concrétisée par l'élaboration et la soutenance du mémoire en juin 2025.



OBJECTIFS DE FORMATION – Module 3

En référence au projet de formation, ce module vise l'acquisition et le développement des compétences métier suivantes :

CMET_3 : Conduire des projets

CTRANS_2 : Utiliser avec efficacité et pertinence les outils numériques

- Développer des capacités d'analyse de situations et de leurs pratiques professionnelles, des capacités méthodologiques et des capacités d'argumentation écrite orale

CTRANS_3 : Participer à des démarches de veille et de recherche

- S'initier à la recherche
- Se professionnaliser par la réalisation et la soutenance du mémoire

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE – Module 3

Au terme des enseignements de ce module l'étudiant sera capable :

- D'analyser des situations professionnelles complexes du point de vue d'un cadre de santé
- D'analyser des pratiques professionnelles en groupe
- De concevoir et élaborer une problématique de recherche
- De mettre en œuvre des méthodes et des techniques de recherche
- De communiquer les résultats et soutenir un mémoire de recherche d'intérêt professionnel.



INTERVENTIONS PEDAGOGIQUES – Module 3

Cours et TD	Durée	Format	Intervenants
Analyse de situations et résolution de problèmes	9h30	CM/TD	I JASMIN
Présentation centre de documentation - Recherche documentaire Atelier ZOTERO Présentation de la BU / IAE	3h 1h30 3h		B. GIRAULT B. GIRAULT E. VILLELLA
Enseignement de la méthodologie de la recherche	15h	CM	P. CUCHARERO S. GENTIL A. GRIMAND B. JOURNE
Initiation à la recherche (Enseignement de la méthodologie de la recherche)	15h	TD	J. BENOIT S. GENTIL I JASMIN
Atelier recherche (séance collective)	3h	TD	Tuteurs de Recherche
Prix du meilleur mémoire en management de la santé - RééMos	3h30	TD	S. GENTIL
Suivi de Mémoire (Accompagnement à la recherche)	3h	TD	Tuteurs de recherche
Anglais	30h	TD	A. GERMAN
Validation			
Préparation à la soutenance du mémoire ³⁷	2h	CM	J. BENOIT I. JASMIN
Soutenance ³⁸	0h45	Eval	Jurys
Information Complémentaires			
Bilan du Module / questionnaire « Sphinx »	0h30		I JASMIN

³⁷ Ibid.

³⁸ Ibid.



DE LA PRESCRIPTION REGLEMENTAIRE A LA COMMANDE INSTITUTIONNELLE

La rédaction et la soutenance d'un mémoire individuel pour la validation des modules 3 et 6 sont prescrites par l'arrêté du 18 août 1995 modifié relatif au diplôme de cadre de santé. Le mémoire est aussi un travail obligatoire à réaliser dans le cadre du Master 2 Management et Administration des Entreprises (MAE) – Parcours Management des organisations de santé.

Le mémoire s'inscrit dans une initiation à la recherche et dans un processus de formation professionnelle par la recherche :

- L'étudiant a le choix de son thème de recherche qui doit être d'intérêt professionnel,
- L'étudiant réalise un travail de recherche en s'appuyant sur les cours de méthodologie de la recherche et sur le dispositif d'accompagnement proposé conjointement par l'IFCS et l'IAE.

Le document final de 50 pages minimum (bibliographie et annexes non comprises) et 70 pages maximum, est dactylographié selon les normes retenues Normes APA (American Psychological Association) 7^{ème} édition.



PRESENTATION DU MEMOIRE – Module 3

Couverture	Couleur identique par année de formation (choix par la promotion), Présentation conforme au modèle présenté page 9 du présent document.
Page de garde	Reprise identique de la couverture sur une feuille blanche.
Avertissement	Cf. page 64
Normes de dactylographie	Corps de texte écrit en recto, police « Arial » ou « Calibri », taille 11 (selon les normes APA 7 ^{ème} édition. Titres – Chapitres – Sous-chapitres : taille possible de 12 à 16 Couleurs autorisées Citations d’auteurs entre guillemets Verbatim entre guillemets et en italique Interligne : 1,5 Marges : en haut : 2,5 cm, en bas : 2,5 cm, à droite : 2 cm, à gauche : 3 cm
Style d’écriture	Pour se désigner, l’auteur utilise le « nous », au lieu du « je ». La conjugaison s’effectue au singulier et selon le genre de l’étudiant(e).
Table des sigles et/ou abréviations	Tous les sigles utilisés dans le mémoire figurent dans cette page. Cette page est placée avant le sommaire.
Sommaire	Chaque chapitre et/ou sous-chapitre est numéroté et titré de manière significative. Les annexes titrées apparaissent dans le sommaire.
Pagination	Le travail est paginé à partir du sommaire en chiffres arabes, en bas de page et à droite. Les annexes sont numérotées en chiffres romains.
4 ^{ème} de couverture	Elle comprend (cf. p29) : Un résumé qui met en évidence la problématique, la démarche méthodologique et les résultats 6 mots-clés maximum, formulés au singulier et classés par ordre alphabétique.
Tableaux et illustrations	Les tableaux, schémas et illustrations sont numérotés et titrés précisément. <u>Art.22 du RI-DIF</u> : « Il n'est donc pas permis de reproduire au sein des travaux écrits, mémoires, thèses : un schéma, une illustration, une image, une figure (...). Si on souhaite reproduire ce type d'élément au sein de son travail, il faut s'assurer d'en avoir l'autorisation par l'auteur »



COUVERTURE ET PAGE DE GARDE

Prénom NOM (de naissance)

TITRE

Mémoire présenté pour l'obtention

Du diplôme de Cadre de Santé

Du Master 2 Management et Administration des Entreprises (MAE) Parcours Management des Organisations de Santé.

Sous la direction de [nom du tuteur de recherche]

**Année Universitaire 2024/2025
Institut de Formation
Des Cadres de Santé
Centre Hospitalier Universitaire
de Nantes**

**Université de Nantes
IAE Nantes
Economie & Management**



Il est demandé aux étudiants de porter l'information suivante sur une page placée immédiatement après la page de garde et avant le sommaire de leur mémoire :

AVERTISSEMENT

Les mémoires des étudiants de l'Institut de Formation des Cadres de Santé de Nantes en partenariat avec l'IAE Nantes Economie et Management, sont des travaux réalisés au cours de leur formation. Ils ne constituent donc pas nécessairement des modèles. Les opinions exprimées n'engagent que les auteurs. Ces travaux ne peuvent faire l'objet d'une publication, en tout ou partie, sans l'accord des auteurs, de l'Institut de Formation des Cadres de Santé de Nantes et de l'IAE Nantes.



Résumé

Mots clefs



MODALITES DE PRESENTATION DES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

La présentation des références bibliographiques se réfère à des codes³⁹ appliqués au sein des universités. Les étudiants sont tenus de les respecter pour les travaux à réaliser.

Tout ouvrage dont l'étudiant s'inspire doit être référencé (auteur, année de publication, titre de l'ouvrage, éditeur). C'est une obligation déontologique du chercheur. Le jury doit pouvoir vérifier la fiabilité des propos. Le plagiat est sanctionné par un 0/20 dans le mémoire, et peut faire l'objet d'un conseil de discipline.

Les normes APA⁴⁰ 7^{ème} édition sont à utiliser pendant la formation. Elles suivent des règles spécifiques sur la manière dont vous devez citer vos sources et sur la présentation de votre bibliographie (guide normes_apa_francais_2024 sur la plateforme EXTRADOC).

Une distinction existe entre les termes « **bibliographie** » et « **références bibliographiques** » :

- Une bibliographie est une liste exhaustive de tous les documents consultés sur le thème de la recherche.
- Les références bibliographiques sont les documents qui ont été utilisés et effectivement cités dans le travail écrit ou le mémoire.

La deuxième option est celle retenue pour tous les travaux rendus par les étudiants au cours de l'année. En ce qui concerne le mémoire, il est possible de présenter une bibliographie, si l'étudiant souhaite faire part d'un ou de plusieurs ouvrages utilisés mais non cités. Cette option doit néanmoins pouvoir être justifiée en cas de question du jury.

³⁹ Par exemples : Normes APA 7^{ème} éd 2010, Normes de Vancouver, Norme internationale ISO 690 :210, Normes AFNOR...

⁴⁰ American Psychological Association



AIDE-MÉMOIRE ABRÉGÉ DE LA CITATION EN STYLE APA (7^e édition)

Type de document		Forme de la citation dans la liste de références
Article de périodique	Papier	Nom, P. (année). Titre de l'article. <i>Titre du périodique</i> , volume(numéro), page de début-page de fin.
	Électronique	Nom, P. (année). Titre de l'article. <i>Titre du périodique</i> , volume(numéro), page de début-page de fin. URL ou DOI
Livre	Papier	Nom, P. (année). <i>Titre du livre</i> (édition, volume). Maison d'édition.
	Électronique	Nom, P. (année). <i>Titre du livre</i> (édition, volume). Maison d'édition. URL ou DOI
Chapitre de livre (seulement si les chapitres ont des auteurs différents)	Papier	Nom, P. (année). Titre du chapitre. Dans P. Nom (dir.), <i>Titre du livre</i> (édition, volume, page de début-page de fin). Maison d'édition.
	Électronique	Nom, P. (année). Titre du chapitre. Dans P. Nom (dir.), <i>Titre du livre</i> (édition, volume, page de début-page de fin). URL ou DOI
Article de journal (comme un quotidien)	Papier	Nom, P. (année, date de publication). Titre de l'article. <i>Titre du journal</i> , pages.
	Électronique	Nom, P. (année, date de publication). Titre de l'article. <i>Titre du journal</i> . URL
Dictionnaire et encyclopédie	Avec auteur	Nom, P. (année). Titre de l'entrée. Dans P. Nom (dir.), <i>Titre de l'ouvrage</i> (volume, page de début de l'entrée-page de fin). Éditeur. ou URL
	Anonyme	Titre de l'entrée. (année). Dans P. Nom (dir.), <i>Titre de l'ouvrage</i> (volume, page de début de l'entrée-page de fin). Éditeur. ou URL
Mémoire et thèse	Papier	Nom, P. (année). <i>Titre</i> [Mémoire de maîtrise non publié ou Thèse de doctorat non publiée]. Université.
	Électronique	Nom, P. (année). <i>Titre</i> [Mémoire de maîtrise ou Thèse de doctorat, Université]. Banque de données ou Archive. URL
Page Web individuelle		Nom, P. (année, date). <i>Titre de la page</i> . URL
Vidéo autonome sur le Web		Nom, P. [Pseudonyme]. (année, date). <i>Titre de la vidéo</i> [Vidéo en ligne]. URL
PDF autonome sur le Web		Nom, P. (année). <i>Titre du document</i> . URL
Billet de blogue		Nom, P. (année, date). Titre du billet. <i>Titre du blog</i> . URL
Notes de cours	Papier	Nom, P. (année). COTE DU COURS : <i>Titre du cours</i> . Recueil inédit, Université.
	Électronique	Nom, P. (année). COTE DU COURS : notes du cours 2 [Présentation PowerPoint]. Repéré dans l'environnement eCampus : URL
Wikipédia et autres wikis		Entrée consultée. (année, date). Dans <i>Wikipédia</i> . URL de la version archivée
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Lorsqu'il y a plus d'un auteur, les noms sont séparés de virgules et un « et » est placé avant le dernier : Nom, A., Nom, B. et Nom, C. ▶ Un document sans date sera indiqué (s. d.) à la place de l'année. On ne peut pas simplement omettre de mettre une date. 		



AIDE-MÉMOIRE ABRÉGÉ DE LA CITATION EN STYLE APA (7^e édition)

Type de document		EXEMPLES
Article de périodique	Papier	Poulot, M.-L. (2018). Fuir les États-Unis pour le Canada : lectures géographiques d'un refuge littéraire américain. <i>Études canadiennes</i> , 2018(85), 143-163.
	Électronique	Melançon, J., Cantin, C., Boutouchent, F. et Phipps, H. (2019). L'autochtonisation pour préparer un avenir commun. <i>Cahiers franco-canadiens de l'Ouest</i> , 31(1), 1-10. https://doi.org/10.7202/1059121ar
Livre	Papier	Gagnon, A., Perrault, C. et Maisonneuve, H. (2019). <i>Guide des procédés d'écriture</i> (3 ^e éd.). ERPI.
	Électronique	Lequesne, C. et Meijer, H. (2018). <i>La politique étrangère</i> . Presses de l'Université de Montréal. https://books-scholarsportal-info.uml.idm.oclc.org/en/upress/2018-06-02/1/9782760638945...
Chapitre de livre (seulement si les chapitres ont des auteurs différents)	Papier	Malo, A. (2018). Apprendre en stage selon les différentes configurations de la situation de travail et de formation : une étude de cas. Dans P. Chaubet, M. Leroux, C. Masson, C. Gervais et A. Malo (dir.), <i>Apprendre et enseigner en contexte d'alternance</i> (p. 45-66). Presses de l'Université du Québec.
	Électronique	Tremblay, M. (2017). Le système électoral et les comportements électoraux. Dans R. Pelletier et M. Tremblay (dir.), <i>Le parlementarisme canadien</i> (p. 123-152). https://books-scholarsportal-info.uml.idm.oclc.org/en/2017-10-25/1/9782763732...
Article de journal (comme un quotidien)	Papier	Normand, F. (2019, 18 mai). Recherche collaborative : pour une innovation à valeur ajoutée. <i>Les Affaires</i> , 12-13.
	Électronique	Magny, A. (2019, 25 mai). Le cycle délicat du recyclage. <i>La Liberté</i> . https://www.la-liberte.ca/2019/05/25/le-cycle-delicat-du-recyclage/
Dictionnaire et encyclopédie	Avec auteur	Reid, M. (2015). Royal Tyrrell Museum of Palaeontology. Dans <i>L'encyclopédie canadienne</i> . https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/royal-tyrrell...
	Anonyme	François 1 ^{er} . (1999). Dans J.-F. Sirinelli et D. Couty, <i>Dictionnaire de l'Histoire de France</i> (vol. 1, p. 631-634). Armand Colin.
Mémoire et thèse	Électronique	Deschaintres, E. (2018). <i>Analyse de la variabilité individuelle d'utilisation du transport en commun à l'aide de données de cartes à puce</i> [Mémoire de maîtrise, École Polytechnique de Montréal]. Proquest Dissertations Publishing. http://uml.idm.oclc.org/login?url=https://search-proquest-com.uml.idm.oclc.org/docview/2187138859?accountid=14569
Page Web individuelle		Université de Saint-Boniface. (s. d.). <i>Bibliothèque Alfred-Monnin</i> . https://ustboniface.ca/biblio
Vidéo autonome sur le Web		Etherton, E. [Eli the Computer Guy]. (2010, 13 décembre). <i>Introduction to HTML Programming</i> [Vidéo en ligne]. https://www.youtube.com/watch?v=fs7w-TXinPE
PDF autonome sur le Web		Bibliothèque Alfred-Monnin. (s. d.). <i>Planifier sa recherche</i> . https://ustboniface.ca/biblio/file/Planifier-sa-recherche.pdf
Billet de blogue		Bernard-Poulin, B. (2017, 21 février). Et pourquoi pas une escapade à Winnipeg? <i>Blogue de Béatrice</i> . https://bloguedebeatrice.com/escapade-a-winnipeg/
Notes de cours	Électronique	Fitch-Kustcher, C. (2019). US8 004 : La recherche documentaire avec Scopus et Web of Science [Présentation PowerPoint]. Repéré dans l'environnement eCampus : https://ecampus.ustboniface.ca/mod/resource/view.php?id=170261
Wikipédia et autres wikis		Lise Gaboury-Diallo. (2019, 31 mai). Dans <i>Wikipédia</i> . https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Lise_Gaboury-Diallo&oldid=167502013

CC-BY-NC. M. Guy. Université de Saint-Boniface, 2020.



DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT

ATTRIBUTION D'UN TUTEUR DE RECHERCHE :

Un tuteur de recherche est attribué à chaque étudiant, pour l'accompagner dans son processus de recherche. Il se positionne dans un rôle consultatif. Il l'aide à questionner ses choix. Il suggère des orientations d'ordre méthodologique et théorique. L'étudiant reste cependant l'unique auteur de son mémoire : il est libre de ses options et de sa production dont il assume l'entière responsabilité. Il est également acteur de sa recherche et à ce titre, doit savoir solliciter son tuteur de recherche.

Les étudiants sont informés du nom et des coordonnées de leur tuteur de recherche à partir du **07/10/2024**.

Les rencontres entre le tuteur de recherche et l'étudiant sont planifiées sur des séances intitulées «suivi individuel mémoire» et/ou sur rendez-vous⁴¹ à l'initiative de l'un ou de l'autre et en dehors des heures de cours. Chaque rencontre avec le tuteur de recherche implique la remise préalable, au moins 3 jours auparavant, d'un document écrit par l'étudiant. Les rencontres peuvent avoir lieu à l'IFCS ou à l'IAE. Au cours de l'année, les tuteurs de recherche échangent leurs ressources et leurs questions.

Les tuteurs de recherche sont :

Aurélie AUDOUIT	Daphnée GUILBOT
John BALLEET	Angélique HANON
Jérôme BENOIT	Isabelle JASMIN
Paula CUCHARERO	Benoît JOURNE
David DAHAN	Charlotte LAMARTHE
Stéphanie GENTIL	Sandrine LEBOT
Aurélie GIRARD	Marie-Annick LEGOFF-POURIAS
Amaury GRIMAND	Anne Sophie MARY
Anita GUILLON	Arnaud STIMEC
Antoine GUIMARD	Paul TAINURIER

⁴¹ Les rendez-vous peuvent être en face à face, par visio conférence ou téléphoniques.



PLANIFICATION DU DISPOSITIF :

Choix du thème de Mémoire	Envoi d'un document écrit d'une page relatif au thème du mémoire, par mail, au secrétariat de l'IFCS ⁴² , au plus tard le 18 septembre 2024 avant 12h.	
Enseignements de la méthodologie de la recherche (CM)	Introduction aux approches / méthodologies qualitatives	B. JOURNE
	Construire une problématique de recherche	A.GRIMAND
	L'entretien semi-directif	S. GENTIL
	Méthodologie de l'observation	B. JOURNE
	Analyser les données	P. CUCHARERO
Atelier Initiation à la Recherche	4 séances (TD)	J. BENOIT S. GENTIL I. JASMIN
Accompagnement à la recherche	3 séances d'une heure /étudiant	Tuteurs de recherche
	1 atelier recherche (séance collective)	Tuteurs de recherche
Evaluation	Epreuve orale 45 minutes.	

⁴² BP IFCS : bp-ifcs@chu-nantes.fr



ECHEANCIER DE TRAVAIL (à titre indicatif)

Le tableau suivant précise l'ensemble des étapes de la recherche et donne des repères pour une avancée régulière du travail. Néanmoins, la rédaction du mémoire n'est pas linéaire, des allers retours entre ces étapes sont possibles voire parfois nécessaires pour bien poser et répondre à sa question de recherche et établir la rédaction définitive.

Septembre 2024 à décembre 2024	Détermination du thème d'intérêt professionnel. Questionnement et exploration du thème dans un contexte (recherches documentaires, entretiens exploratoires). Ecriture d'un texte relatif à la contextualisation (revue de littérature, prise en compte de ce qui est écrit sur le sujet), et la problématisation aboutissant à la formulation d'une question de recherche.
Décembre 2024 à février 2025	Choix méthodologiques : population (acteurs pertinents à interviewer ou à observer), terrain(s), outils d'enquête (guide d'entretien, séquences d'observation...). Réalisation de l'enquête. Retranscription des entretiens et/ou séquences d'observation. Ecriture d'un texte relatif à la présentation et la justification des choix méthodologiques.
Mars et avril 2025	Analyse et traitement des données, construction et proposition d'éléments de réponse à la question de recherche. Ecriture du texte relatif aux résultats produits.
13 mai 2025	Dépôt du mémoire, en version PDF et 1 exemplaire papier avant 12h.
De mai à Juin 2025	Prise de distance et analyse critique de sa production Préparation de la soutenance.
10 et 11 juin 2025	Soutenance des mémoires



MODALITES DE VALIDATION – Module 3

La réalisation du mémoire et sa soutenance contribuent à la validation conjointe des Modules 3 et 6 et des 9 ECTS de l'UE « Conduite de projets innovants ».

Pour présenter et soutenir leur mémoire, les étudiants doivent obligatoirement avoir préalablement validé les modules 1, 2, 4 et 5 (Cf. arrêté du 18 août 1995 modifié relatif au diplôme de cadre de santé).

Le document final :

- Est déposé, au plus tard le **13 mai 2025 avant 12h**, au secrétariat de l'Institut de Formation des Cadres de Santé :
 - Format papier : 1 exemplaire
 - En version électronique (format PDF) à l'adresse suivante : bp-ifcs@chu-nantes.fr.
- Si, pour des motifs exceptionnels, le document final n'a pu être déposé à cette date, après avis du conseil technique la soutenance pourra être différée à la session de septembre 2024, qui deviendra l'unique session pour l'année de formation au diplôme de cadre de santé et pour le Master.

La soutenance :

- Se déroule entre le **10 et 11 juin 2025**.
- Le jury est composé de 3 personnes : un représentant de l'IFCS⁴³, un représentant de l'IAE, l'un ou l'autre étant le tuteur de recherche de l'étudiant, et un représentant du monde professionnel. L'un au moins des membres du jury doit appartenir à la même profession que l'étudiant.
- Peut-être publique : maximum 5 participants soit de la promotion ou de son entourage personnel ou professionnel.
- Se déroule en deux temps :
 - **15 minutes** : présentation et argumentation par l'étudiant de son travail. La présentation avec un support (power point ou autre⁴⁴) est laissée à l'appréciation de l'étudiant.

⁴³ Formateur de l'IFCS ou tuteur de recherche extérieur désigné par la directrice de l'IFCS

⁴⁴ La communication orale directe avec le jury est exigée⁴⁴ Formateur de l'IFCS ou tuteur de recherche extérieur désigné par la directrice de l'IFCS

⁴⁴ La communication orale directe avec le jury est exigée



○ **30 minutes** : remarques et questions posées par les membres du jury, réponses de l'étudiant et échanges.

Le module 3 est validé si la note globale obtenue par l'étudiant est égale ou supérieure à 10/20. Cette note est calculée sur la base d'un coefficient 2 pour le travail écrit et un coefficient 1 pour l'oral. Cette note participe à la validation de l'UE « Conduite de projet innovants ».

CRITERES ET INDICATEURS D'EVALUATION - TRAVAIL ECRIT

Le sujet relèvera bien évidemment de la fonction de cadre de santé.

CRITERES	INDICATEURS	SCORE
Respect des règles de présentation du document écrit formalisées dans le livret module 3	<p>Le document final est conforme aux règles de présentation décrites dans ce livret</p> <p>L'expression écrite respecte l'orthographe et la syntaxe.</p> <p>La présentation des références bibliographiques est conforme aux règles décrites dans ce livret.</p> <p>Le titre fait apparaître l'objet de recherche</p> <p>Le sommaire présente des titres et sous-titres qui traduisent de façon synthétique l'idée (ou les idées) qui est (sont) présente(s) dans les paragraphes annoncés.</p> <p>La 4ème de couverture est un résumé du contenu du document : problématique, méthode, résultats.</p>	/3
Travail de problématisation construit	<p>Le sujet est objectivé : il existe des données quantitatives et/ou qualitatives pertinentes par rapport au sujet.</p> <p>Le contexte est décrit : les éléments donnés participent à la compréhension du bien-fondé du sujet et traduisent une analyse approfondie de celui-ci.</p> <p>La problématique est axée sur la compréhension et non l'opérationnalité : il existe une pluralité d'angles de vue (théoriques et/ou empiriques) sur l'objet de recherche.</p> <p>Ces angles de vue sont adaptés au sujet et cohérents entre eux.</p> <p>La question de recherche est clairement formulée.</p>	/6



Présentation argumentée et critique de la méthode mise en œuvre (population étudiée, terrains retenus, techniques utilisées pour le recueil des données empiriques.)	Le guide d'entretien (et/ou d'observation) est structuré, thématisé et progressif. La présentation démontre la cohérence entre la question de recherche et la méthode d'enquête : population(s), lieu(x), technique(s) et outil(s) de recueil des données. Un regard critique est porté sur la méthode et sa mise en œuvre.	/4
Présentation des résultats de l'analyse des données recueillies	Les résultats sont présentés de manière descriptive Les données sont analysées c'est-à-dire interprétées, discutées. L'interprétation, (la discussion) des résultats apporte des éléments de réponse à la question de recherche posée. Les références théoriques mobilisées sont pertinentes pour l'interprétation de ces résultats. Les verbatim ou extraits d'observation sont utilisés de manière appropriée.	/6
Cohérence de l'ensemble	Les idées sont articulées grâce à des transitions explicites. Le fil conducteur est logique.	/1
TOTAL		/20

CRITERES ET INDICATEURS D'EVALUATION - SOUTENANCE

CRITERES	INDICATEURS	SCORE
Respect des règles de l'exposé oral	L'exposé est structuré. Le mode de communication est adapté à la situation. La gestion du temps est rigoureuse.	/2
Attitude adaptée face à la confrontation des idées	L'étudiant démontre son ouverture au débat et sa capacité à continuer de « chercher », de se questionner avec le jury.	/2
Capacité à soutenir un travail de recherche	L'étudiant argumente ses propos et ses prises de position.	/4



Analyse critique du travail (au cours de la présentation ou des échanges)	L'étudiant porte un regard distancié sur son travail et les résultats obtenus : problématisation, méthode d'enquête, résultats, apports complémentaires le cas échéant.	/4
Intérêt pour le monde professionnel	L'étudiant propose une utilisation possible des résultats de sa recherche dans le monde professionnel.	/4
Intérêt pour la professionnalisation de l'étudiant	L'étudiant présente en quoi le processus de réalisation de son mémoire et les apprentissages qui s'y rapportent contribuent à sa professionnalisation.	/4
TOTAL		/20

La validation du module 3 est couplée à celle du module 6 (cf. page 108).

BILAN du MODULE – Module 3

Le bilan du module 3 est réalisé dans le cadre du bilan global de la formation en fin d'année via un questionnaire « Sphinx » adressé par mail.

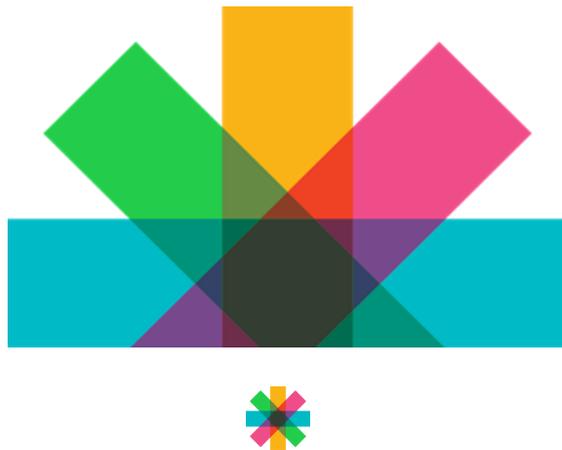


Module 4

Fonction Management

Responsable pédagogique

A. AUDOUIT



INTRODUCTION - Module 4 : *le mot de la responsable...*

Conformément à l'arrêté du 18 août 1995, le module 4 « Fonction d'encadrement » a pour objectifs de vous permettre de : « Déterminer la place et le rôle du cadre dans l'institution sanitaire ou sociale. Organiser, animer et coordonner le travail d'équipe. Favoriser la motivation et encourager les projets professionnels. Anticiper les évolutions de son environnement immédiat au plan technique, humain, juridique, économique. Programmer et coordonner les activités de sa filière professionnelle en fonction des objectifs et des ressources. Evaluer la qualité des prestations en relation avec les besoins des usagers. ».

Ainsi, en nous appuyant sur les différentes lois relatives à la santé, sur le décodage du contexte et des attentes des usagers et des professionnels, nous chercherons à vous donner les moyens d'analyser, de comprendre et d'innover afin de vous adapter aux évolutions des besoins et des attentes des usagers pour répondre aux exigences de sécurité et de qualité dans un contexte qui intègre la gestion de(s) crise(s) sanitaire(s) et la maîtrise des dépenses et des ressources.

La crise sanitaire a rebattu les cartes. Le management se base davantage sur l'autonomie et la liberté de chacun à s'organiser pour répondre à ces objectifs. Dans cette nouvelle ère de transformation managériale, la raison d'être du Care Management est de faciliter le travail, de soutenir les initiatives et de soutenir la motivation des équipes. La fonction de manager aujourd'hui implique des compétences où l'intelligence collective doit être un levier. Intégrer les collaborateurs dans la prise de décision tout en gardant le lead en apprenant sans cesse à travailler ensemble est l'un des grands défis du management moderne. Dans un contexte toujours en pleine évolution, l'activité managériale a littéralement changé. Les professionnels ayant besoin de cohérence, de sens et d'exemplarité, on observe ainsi un vrai retour aux valeurs hédonistes : le travail doit amener un vrai sens et du plaisir.

Les cadres de santé doivent ainsi jouer les rôles essentiels de médiateur, de coordonnateur, de relais entre les partenaires intra et extra hospitaliers mais aussi accompagner, encadrer, gérer au quotidien les équipes ainsi que la nécessité de travailler en ensemble, en partenariat et en réseau. Cela implique le partage de valeurs (responsabilité, subsidiarité, solidarité), le développement de la responsabilité sociale du manager (lutte contre la pénibilité, prévention des risques, politique d'amélioration de la qualité de vie au travail), la prise en compte de l'amélioration des conditions de travail.



Pour cela, il est attendu du manager, d'anticiper, de se projeter, de faire preuve de vigilance, d'initiative, de créativité, de stratégie et surtout d'agilité et être force de proposition tout en s'inscrivant dans la politique, les axes stratégiques et les projets de l'établissement. L'objectif étant d'instaurer un climat de confiance et de bien être porteur de performance et de fidélisation des professionnels. Dans ce sens, il s'attache à reconnaître la richesse des compétences et les talents des professionnels, propose des modalités renouvelées d'animation d'équipe et d'accompagnement individuels et collectifs.

Enfin, la responsabilité et le positionnement éthique du cadre, dans sa capacité de discernement, le conduisent à rechercher en permanence la meilleure utilisation possible des ressources disponibles. Il œuvre pour des soins ou des prestations de la meilleure qualité possible, au service des personnes soignées et de la collectivité qui finance la consommation de soins, et ce dans une visée continue de qualité de vie au travail des professionnels de santé.



OBJECTIFS DE FORMATION – Module 4

Ce module vise l'acquisition et le développement des compétences suivantes :

Compétence métier 1 : Animer une équipe pluri professionnelle

- Analyser des contextes de travail
- Situer sa place de cadre de santé et son niveau de responsabilité dans le système de santé
- Adapter la communication aux interlocuteurs en fonction des situations

Compétence métier 2 : Organiser, suivre et évaluer les activités

- Prendre position en tant que cadre de santé « manager » d'une ou de plusieurs équipe(s) pluri professionnelle(s).
- Organiser les activités d'une unité ou d'un secteur de soins hospitalier ou extrahospitalier (à partir d'indicateurs).

Compétence métier 3 : Conduire des projets et/ou une démarche qualité

Compétence métier 4 : Former de manière individuelle et collective, évaluer les compétences

- Evaluer les compétences et évaluer les compétences des professionnels et des étudiants en soins infirmiers, de rééducation ou médicotéchniques.

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE – Module 4

En référence au projet pédagogique, au terme des enseignements et du stage, l'étudiant sera capable de :

- Piloter, animer une équipe pluri professionnelle :
 - Comprendre les dynamiques à l'œuvre au sein d'un groupe
 - Définir une stratégie pour favoriser l'adhésion des acteurs à la visée managériale
 - Prendre des décisions et les assumer
 - Gérer les effectifs
 - Evaluer l'utilisation des ressources envisagées et disponibles
 - Déterminer les profils de l'équipe et prévoir les recrutements en conséquence
 - Evaluer et favoriser l'amélioration des conditions de travail
 - Accompagner le changement



- Organiser, suivre et évaluer les activités avec l'équipe médicale ou de pharmaciens, dans l'objectif d'amélioration continue de la qualité de prestations des soins, ou médicotechniques, et de la gestion des risques :
 - Planifier, organiser et évaluer les activités cliniques et techniques en utilisant les outils *ad hoc*
 - Evaluer la qualité des soins ou des activités techniques
 - Evaluer la satisfaction des usagers
 - Appliquer la législation et la réglementation
 - Assurer la coordination et le suivi budgétaire des activités de l'unité ou du secteur
 - Gérer les aléas, les dysfonctionnements, et les situations difficiles et/ou imprévues.
 - Anticiper les évolutions de l'offre de soin au niveau technique, humain, clinique
 - Accompagner les évolutions juridiques et économiques.

- Conduire des projets en interne ou avec les parties prenantes externes aux établissements :
 - Comprendre son environnement et adopter une posture réflexive
 - Réaliser un diagnostic stratégique :
 - Analyser un contexte de travail dans son environnement
 - Déterminer des priorités dans les axes de développement
 - Communiquer les résultats de la réflexion diagnostique
 - Développer des partenariats internes et externes

- Evaluer les compétences de manière individuelle et collective :
 - Déterminer les qualifications professionnelles et les compétences au regard de l'activité
 - Evaluer les compétences des professionnels de l'unité de soins ou médico- technique
 - Utiliser la formation continue comme levier de management
 - Connaître son propre fonctionnement (intérêts/limites)



PLANIFICATION DES INTERVENTIONS PEDAGOGIQUES – Module 4

Cours et TD	Durée	Format	Intervenants
Les théories du management	3h15	CM	A. AUDOUIT
Introduction à la gestion de projets	3h15	CM	B. JOURNE
Conduite de projet	7h30	TD/CM	A. AUDOUIT
GRH	23h	CM	D. DE CARVALHO A. GRIMAND
Statut de la Fonction Publique Hospitalière	3h15	CM	B. SOENE
Organisation et stratégie	20h	CM/TD	S. GENTIL M-A. POURIAS
Approches théoriques de la gestion des conflits et de la négociation	6h30	CM	J. BENOIT
Management de la qualité et des flux	10h	CM	N. TERRIEN
Gestion comptable et financière	22h	CM/TD	P. THIERRY
Calcul et analyse des coûts	17h	CM/TD	R. EL SAYED
L'entretien professionnel	7h	CM/Simu	I. JASMIN
L'évaluation des compétences en unités de soins	3h15	CM	V. PIRON
L'entretien de recadrage	3h15	Simulation	A. AUDOUIT
L'exercice du droit syndical	3h15	CM	J. LE SAUX
Compte rendu / P.V. / Rapport écrit - Règles de communication écrites administratives	3h15	CM	I. JASMIN
Gestion des conflits	2h	TD	A. HANON
Certification des établissements médico-sociaux	3h15	CM	E. DORENLOT
L'entretien de recrutement	3h15	CM	I. JASMIN
QVCT	7h	TD	S. GENTIL
Autres			
Préparation de la validation	4h	TD	
Validation Orale	1h	TD	Formateurs Universitaires et CS



Stage			
Régulation des apprentissages en stage ⁴⁵	6h30		A. AUDOUIT I. JASMIN
Stage	105h		
Information Complémentaires			
Bilan du Module / questionnaire « Sphinx »	0h30		A. AUDOUIT

⁴⁵ Comptabilisées en temps de stage



OBJECTIFS DE STAGE - Module 4

Il a lieu du 27/01/2025 au 14/02/2025.

OBJECTIFS DE FORMATION :

Le stage doit permettre à chaque étudiant d'acquérir et de développer les compétences suivantes :

- Prendre position en tant que cadre de santé « manager » d'une ou de plusieurs équipe(s) pluri professionnelle(s).
- Organiser les activités et évaluer les compétences des professionnels et des étudiants en soins infirmiers, de rééducation ou médicotéchniques, d'une unité ou d'un secteur de soins hospitalier ou extrahospitalier.

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE PROPOSES PAR L'IFCS :

Appuyés aux objectifs d'apprentissage du Module, l'étudiant cherchera notamment à :

- Identifier les axes stratégiques définis dans les projets d'établissement et de pôle
- Repérer les orientations stratégiques de l'unité de soins
- Identifier les relations que le cadre de santé établit avec ses différents partenaires
- Identifier les pratiques de management du cadre de santé au sein de l'unité de travail
- Analyser les différentes fonctions et activités du cadre de santé : organiser la production de soins, évaluer l'activité clinique, technique et les pratiques professionnelles, évaluer la compétence des professionnels, évaluer les conditions de travail.
- Repérer les méthodes et outils utilisés par le cadre de santé
- Mettre en œuvre des actions relevant de la fonction de cadre de santé

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE PERSONNELS :

L'étudiant les précise avant ou à son arrivée en stage (selon le souhait du tuteur de stage qui l'accueille).



VALIDATION DU MODULE 4 ET UE ASSOCIEES

Deux évaluations : 1 écrite et 1 orale

1. EPREUVE ECRITE :

L'évaluation écrite valide le DCS et les 3 ECTS de l'UE « Management des flux et de la qualité ».

OBJECTIF :

Evaluer la capacité de l'étudiant à présenter par écrit l'analyse d'une pratique de pilotage d'une situation, dans le cadre de l'amélioration continue de la qualité des soins ou des prestations et de la gestion des risques.

DEFINITION DU TRAVAIL DEMANDE :

- Identifier une situation professionnelle liée à la gestion des risques (événement indésirable vigilance-risque, pratiques professionnelles) issue de votre expérience antérieure ou observée pendant le stage d'encadrement
 - La décrire et l'analyser
 - Proposer la mise en œuvre d'un système de management de la qualité et de la gestion des risques (stratégie, dispositif d'actions et évaluation) qui permettent d'améliorer la situation.
 - Argumenter les réponses d'un point de vue de cadre de santé en ayant un regard critique
- La présentation du travail sera faite selon la méthodologie enseignée.

MODALITES :

- Réalisation d'un travail individuel écrit dactylographié de 4 à 5 pages, selon les normes définies,
- La Co-correction est assurée par un binôme d'évaluateur : A. AUDOUIT ou J. BENOIT pour IFCS et N. TERRIEN pour IAE
- Le travail est transmis en format PDF, **le 03 mars 2025 avant 9h30**, aux destinataires suivants :
 - BP IFCS : bp-ifcs@chu-nantes.fr



- Noémie TERRIEN : nterrien@qualirelsante.com,
- Au correcteur IFCS concerné (cf. liste qui sera affichée en salle étudiant) : A. AUDOUIT (aurelie.audouit@chu-nantes.fr) ou J. BENOIT (jerome.benoit@chu-nantes.fr)

CRITERES ET INDICATEURS D'EVALUATION DE L'EPREUVE ECRITE

CRITERES	INDICATEURS	SCORE
Présentation du travail écrit	<p>La présentation générale est soignée et lisible et conforme à la méthodologie enseignée</p> <p>Le travail est structuré</p> <p>Le vocabulaire est adapté au travail demandé</p> <p>Les règles d'orthographe et de syntaxe sont respectées</p>	/3
Qualité de l'analyse et de l'argumentation Affirmation du positionnement de cadre de santé	<p>La situation relève du domaine de l'amélioration de la qualité et de la gestion des risques</p> <p>La description de la situation est concise et précise</p> <p>L'analyse de la démarche met en évidence l'identification des problèmes réels ou potentiels et leur caractère prioritaire</p> <p>Les actions et évaluations proposées sont cohérentes dans le domaine cité et reprennent l'ensemble des dimensions d'un système de management telles qu'enseignées</p> <p>Elles sont réalistes dans le contexte de travail</p> <p>Un regard critique est posé sur la démarche et les actions mises en place et/ou envisagées</p> <p>Le positionnement de cadre de santé est affirmé.</p>	/17
TOTAL		/20



2. EPREUVE ORALE :

L'évaluation orale valide aussi les 12 ECTS de l'UE « Management du travail ».

OBJECTIF :

Evaluer la capacité de l'étudiant à présenter oralement et en groupe l'analyse d'une étude de cas de management (versus GRH) en se positionnant comme cadre de santé.

DEFINITION DU TRAVAIL DEMANDE :

A partir d'une étude de cas de management, proposée par l'équipe pédagogique, préparer en groupe de 5 personnes, une communication de vingt minutes présentant :

- Une description synthétisée de la situation
- Le ou les problèmes « racines » soulevés par le cas
- La démarche à mettre en œuvre pour les résoudre
- Les actions envisagées
- L'analyse de la démarche et l'argumentation des actions en vous appuyant sur les enseignements dispensés pendant ce module
- Le regard critique porté sur la démarche et les propositions d'actions.

Exposer les résultats, en respectant la condition suivante : chaque membre du groupe doit s'exprimer.

MODALITES :

- L'épreuve orale se déroule le **03 mars 2025** à partir de 8h00.
- Un sujet sera remis à chaque groupe le 03 mars matin, pour un temps de préparation d'une durée de 4h.
- La présentation orale sera d'une durée d'1h (soit 20 minutes de présentation et 40 minutes d'échange avec le jury). Cf. planification ci-dessous.



Horaire et durée de préparation	Horaire et durée de l'épreuve
8h00 – 12h00	12h30 - 13h30
9h15 -13h15	13h45 - 14h45
10h30 - 15h00 (dont 30 minutes de repas)	15h00 - 16h00
11h45 -16h15 (dont 30 minutes de repas)	16h15 - 17h15
13h30 -17h30	17h30 - 18h30

- L'évaluation est assurée par 2 jurys présents en parallèle, composés respectivement pour chacun d'eux, de :
 - Un enseignant chercheur de l'IAE : S. GENTIL et D. DE CARVALHO.
 - Un formateur de l'IFCS : I. JASMIN et A. AUDOUIT.
 - Un cadre de santé, encadrant d'unité de soins et d'activités paramédicales : Corine JALLU et Tony VOYAU



CRITERES ET INDICATEURS D’EVALUATION – EPREUVE ORALE

CRITERES	INDICATEURS	SCORE
Respect des règles de l’exposé oral	L’exposé est structuré Le temps imparti est respecté La communication est adaptée L’exposé est dynamique Chaque membre du groupe s’est exprimé	/3
Qualité de la présentation	La situation est présentée de manière précise et concise Les éléments relevés sont significatifs de la situation à traiter Le support de la présentation met en évidence les points clés repérés sur le cas	/5
Qualité de l’analyse et de l’argumentation	Les problèmes à traiter sont identifiés, analysés et priorisés La présentation distingue ce qui relève des symptômes et des causes dites « racines » Les concepts ou notions mobilisés sont pertinents et cohérents pour éclairer le cas L’analyse traduit l’appropriation des références utilisées L’analyse apporte des réponses pertinentes au sujet traité	/6
Prise de position	Les actions proposées sont cohérentes, réalistes dans le contexte et relèvent de la fonction de cadre de santé Elles démontrent un positionnement argumenté La confrontation des idées est acceptée	/6
TOTAL		/20

-
- Transmission des résultats de validation du module **à partir** du 20 mars 2025.
 - Epreuve de revalidation le 18 avril 2025.

BILAN du MODULE – Module 4

Questionnaire « Sphinx » adressé par mail à la fin du module.



Module 5

Fonction de formation

Responsable pédagogique

I. JASMIN



INTRODUCTION – Module 5 : *le mot de la responsable...*

Le diplôme de cadre de santé permet d'exercer aussi le métier de formateur des professionnels de santé⁴⁶. Le cadre de santé, enseignant-formateur en institut de formation professionnelle, fait de la formation son activité principale. Il centre ses activités sur les enseignements, sur la construction de dispositifs de formation adaptés et efficaces, sur les conditions et les modes d'apprentissage, sur l'accompagnement des étudiants en formation en prenant en compte les exigences et contraintes imposées par l'environnement (comme celles très récemment liées à la crise sanitaire) et les méthodes pédagogiques innovantes, notamment la simulation, dans un contexte d'intégration universitaire des métiers.

Cependant, la fonction de formation fait également partie intégrante de la mission d'encadrement des équipes de soins⁴⁷ ou médicotechniques, du fait que cette dernière recourt grandement à la compétence pédagogique. En effet, les changements dans les institutions se réalisent grâce à un personnel impliqué, engagé, autonome et faisant preuve d'intelligence stratégique, et pour cela en quête de sens de son activité. La pédagogie est une compétence managériale qui va lui faciliter cette dimension. De même, le maintien et le développement des compétences professionnelles individuelles et collectives des équipes conduisent les cadres de santé à analyser les situations de travail, à évaluer les pratiques professionnelles, à identifier les besoins en formation, à accueillir des étudiants en stage. Pour cela, il est essentiel, là-aussi, de travailler leur posture de pédagogue.

La construction de ce module s'appuie sur ces postulats, et intègre la formation comme un des leviers stratégiques de la gestion des ressources humaines. A cet effet, les enseignements proposés permettent aux étudiants d'acquérir et de développer des savoir-faire stratégiques et opérationnels en mobilisant des références théoriques⁴⁸ dans les domaines des sciences de l'éducation, de la psychologie, de la psycho-sociologie... au service de la formation initiale et continue.

⁴⁶ Répertoire des métiers de la santé et de l'autonomie fonction publique hospitalière

⁴⁷ Soins infirmiers et/ou rééducation

⁴⁸ Issues principalement des Sciences de l'Éducation et du Droit



OBJECTIFS DE FORMATION – Module 5

En référence au projet de formation, ce module vise pour les futurs cadres de santé, l'acquisition et le développement des compétences métier suivantes :

CMET_4 : Former de manière individuelle et collective et évaluer les compétences

- Evaluer les compétences et évaluer les compétences des professionnels et des étudiants en soins infirmiers, de rééducation ou médicotechniques
- Concevoir, organiser, mettre en œuvre et évaluer des dispositifs d formation initiale ou continue au regard de l'évolution des savoirs et des méthodes pédagogiques, des situations professionnelles, des enjeux de développement des individus et des organisations
- Accompagner les étudiants et les professionnels en soins infirmiers, de rééducation ou médicotechniques dans la construction et le développement de compétences individuelles et collectives.

CTRANS_1 : Collaborer en inter professionnalité

- Organiser et évaluer des activités de soins dans une approche pluri professionnelle et multisectorielle en tenant compte des ressources limitées.

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE – Module 5

Au terme des enseignements et du stage du module « fonction de formation », l'étudiant sera capable de :

- Définir et utiliser la notion de compétence et son usage dans la formation et les situations de travail,
- Définir l'ingénierie de formation et son utilisation en tant que cadre de santé,
- Identifier les mécanismes d'apprentissage et de développement d'un individu, d'une équipe ou d'une organisation,
- Définir différentes postures en pédagogie (formé, apprenant, enseignant, formateur, tuteur, consultant...)
- Développer une posture d'apprenant, une posture de pédagogue à partir de l'analyse de ses propres postures,



- Concevoir une séquence pédagogique pour un groupe en formation dans un objectif de construction de connaissances, de développement de compétences ou de professionnalisation : préciser des intentions pédagogiques, élaborer des objectifs d'apprentissage, définir des méthodes, des moyens de réalisation et des modalités d'évaluation,
- Animer et évaluer une intervention pédagogique en situation réelle,
- Analyser avec un regard critique les méthodes pédagogiques traditionnelles, innovantes et les usages des nouvelles technologies numériques (simulation, e-learning, classe inversée, ...) dans le processus d'apprentissage,
 - Situer la formation professionnelle dans son contexte historique, sociologique, psychosociologique, économique, législatif et en distinguer les formes variées,
 - Développer les connaissances des métiers y compris les IPA, et professions non médicales dans la perspective d'une collaboration interprofessionnelle,



INTERVENTIONS PEDAGOGIQUES – Module 5

Cours et TD	Durée	Format	Intervenants
Théorie de l'information et de la communication	3h15 9h45	CM TD	I. JASMIN J. BENOIT
Introduction à la pédagogie	3h15	CM	J. BENOIT
Théories psychologiques d'apprentissage	3h15	CM	J. BENOIT
Apport des neurosciences en formation	2h	CM	I. NADO
L'adulte en formation	3h15	CM	J. BENOIT
La relation pédagogique	3h15	CM	I. JASMIN
Elaboration d'un cours : Principes d'une fiche pédagogique Elaboration d'une fiche pédagogique	3h15 6h30	CM TD	I. JASMIN
Analyse de situations pédagogiques TD restitution analyse des situations pédagogiques	3h15 3h15	CM TD	I. JASMIN
L'accompagnement des étudiants en formation	3h15	CM	J. BALLETT
Les compétences et usages en formation	3h15	CM	J. BALLETT
L'alternance en formation	3h15	CM	I. JASMIN
Ingénierie de formation	3h15	CM	J. BENOIT
Encadrement des étudiants en stage	3h15	CM	I. JASMIN
Le dispositif de formation dans son contexte politique, social, et économique	2h	CM	Mmes ORE et BRICARD
Projet de formation, projet pédagogique	2h30	CM	I. JASMIN
La formation continue : législation, réglementation, gestion	3h15	CM	P. LENOIR
Contrôle – Évaluation en pédagogie	3h15	CM	A définir
Les méthodes pédagogiques innovantes	3h15	CM	A définir
La simulation en formation	3h15	CM	A. LEPINE A. ESPINET
L'hybridation des formations	2h	CM	F. BENOIT
Formation et Intelligence Artificielle (IA)	2h	CM	F. BENOIT
UE Informatique	12h	TD	F. LUSSORI
Atelier Informatique	9h	TD	P. BEHIER



La recherche en formation	3h15	CM	T. RULLEAU
Présentations et débats autour de métiers et professions de la santé :	13h	TD	I. JASMIN A. AUDOUIT
La formation des IPA et ses enjeux pour la profession infirmière et dans la fonction managériale des cadres de santé	3h	CM	N. ALGLAVE 2 IPA
Validation			
Validation Orale	1h		A. AUDOUIT J. BENOIT I. JASMIN Cadres de santé formateurs
Stage			
Introduction au stage Module 5	2h	TD	I. JASMIN
Régulation des apprentissages en stage	6h30	TD	A. AUDOUIT J. BENOIT
Stage	105h		
Autres			
Bilan du Module/questionnaire « Sphinx »	0h30		I. JASMIN



OBJECTIFS DE STAGE - Module 5

Il a lieu du 24/03/2025 au 11/04/2025.

OBJECTIFS DE FORMATION :

Ce stage permet à l'étudiant de développer les compétences suivantes :

- Former et accompagner les étudiants en soins infirmiers, de rééducation ou médicotechniques
- Organiser et mettre en œuvre des actions de formation initiale et continue
- Evaluer les capacités des apprenants

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE PROPOSES PAR L'IFCS :

- Situer l'institut de formation dans son contexte
- Identifier les valeurs et les principes du projet pédagogique
- Appréhender la place des différents acteurs dans la relation pédagogique
- Mettre en évidence les impacts de l'organisation sur le processus d'apprentissage de l'étudiant
- Analyser différentes fonctions et activités du formateur comme, construire et mettre en œuvre des interventions pédagogiques, évaluer les acquisitions des étudiants au sein de l'institut ou à l'extérieur
- Repérer les méthodes, techniques et outils utilisés par les formateurs
- Réaliser une intervention auprès des étudiants, en accord avec le tuteur de stage

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE PERSONNELS :

L'étudiant les précise avant ou à son arrivée en stage (selon l'attente du tuteur de stage qui l'accueille).



VALIDATION DU MODULE - Module 5

Une épreuve écrite et une épreuve orale définissent la validation du module 5

1. EPREUVE ECRITE :

OBJECTIF :

Evaluer la capacité de l'étudiant à réaliser par écrit une fiche pédagogique et un travail réflexif pour rendre compte de ses propres apprentissages, en mobilisant les connaissances et les expériences acquises.

DEFINITION DU TRAVAIL DEMANDE :

Ecrit de métacognition : En vous appuyant sur les enseignements, le stage du module 5, votre expérience et sur au moins un des 4 textes proposés⁴⁹, argumentez en quoi ils ont permis un travail réflexif sur votre processus d'apprentissage, et contribué au développement de vos compétences en pédagogie. A partir de ce travail métacognitif vous argumenterez la transférabilité de vos acquis dans les activités du cadre de santé « Encadrant d'unité de soins et d'activités paramédicales » et/ou « Formateur des professionnels de santé ».

MODALITES :

- Travail individuel écrit de 2 à 3 pages, selon les normes définies, noté sur 20.
- A adresser en version PDF par voie électronique, pour le **17 avril 2025 avant 9h30**, à :
 - BP IFCS : bp-ifcs@chu-nantes.fr
 - Au correcteur IFCS concerné (cf. liste qui sera affichée en salle étudiant) : A. AUDOUIT (aurelie.audouit@chu-nantes.fr) ou I. JASMIN (isabelle.jasmin@chu-nantes.fr)
- Transmission des résultats de validation du module **à partir** du **30/04/2025**.
- Epreuve de revalidation : le **07 mai 2025**.

⁴⁹ 4 textes relatifs à la notion de compétence remis à chaque étudiant



CRITERES ET INDICATEURS D'EVALUATION DE L'EPREUVE ECRITE - METACOGNITION :

CRITERES	INDICATEURS	SCORE
Qualité de la présentation	Le titre est significatif Les règles d'orthographe et de syntaxe sont respectées La présentation des références bibliographiques est conforme aux règles données dans le livret du Module 3	/3
Structuration du propos	L'écrit est structuré L'écrit est adapté à son objectif L'écrit est compréhensible et convaincant	/5
Qualité de l'argumentation	Les points de vue sont étayés Les références théoriques mobilisées sont pertinentes et éclairantes	/5
Qualité de la réflexivité	Le processus d'apprentissage de l'étudiant et son développement durant le module 5 sont bien l'objet de l'écrit La position métacognitive est utilisée avec pertinence dans une transférabilité de l'exercice du métier de cadre de santé	/7
TOTAL		/20



2. EPREUVE ORALE :

OBJECTIF :

Evaluer la capacité de l'étudiant à exposer oralement une situation pédagogique et à l'analyser du point de vue de l'apprentissage des étudiants ou élèves ou apprentis.

DEFINITION DU TRAVAIL DEMANDE :

- Formalisez une fiche pédagogique sur l'intervention pédagogique réalisée en stage module 5, selon la méthodologie enseignée.
- Décrire brièvement l'intervention pédagogique mise en œuvre pendant le stage en précisant la démarche de travail du pédagogue
- Argumenter en quoi cette prestation pédagogique a pu être source d'apprentissage pour les étudiants ou élèves ou apprentis à qui elle s'adressait
- Définir deux critères d'évaluation en précisant les indicateurs correspondants. Les critères d'évaluation sont formulés au regard des objectifs d'apprentissage visés.

MODALITES :

- Remise de la fiche Pédagogique réalisée, en 2 exemplaires, le jour de l'épreuve orale, en début d'épreuve.
- Fiche pédagogique notée sur 20 : participe pour 30% à la note finale de l'épreuve orale (**coef.0.30**).
- Epreuve orale individuelle, entre **les 28 et 29 avril 2025**.
- Epreuve de 45 minutes (15 minutes d'exposé et 30 minutes d'échanges avec le jury), notée sur 20, qui participe à 70 % à la note finale de l'épreuve orale (**coef.0.70**).
- Evaluation par A. AUDOUIT, ou J. BENOIT, ou I. JASMIN, et un cadre de santé formateur de la profession de l'étudiant ou un formateur chargé de cours en établissement de formation ou un cadre de santé de la profession de l'étudiant.



CRITERES ET INDICATEURS D’EVALUATION DE LA FICHE PEDAGOGIQUE :

CRITERES	INDICATEURS	SCORE
Qualité de la présentation	Le titre est significatif Le vocabulaire est précis	/4
Qualité de la structuration et de la progression pédagogique	L’intention pédagogique vise la ou les compétences attendues Les objectifs d’apprentissage sont centrés sur l’apprenant La ou les méthodes définies sont adaptées aux objectifs visés Les moyens pédagogiques sont pertinents au regard de la méthode La fiche pédagogique traduit la cohérence de l’intervention pédagogique proposée	/16
TOTAL		/20

CRITERES ET INDICATEURS D’EVALUATION DE LA PRESENTATION DE L’INTERVENTION PEDAGOGIQUE :

CRITERES	INDICATEURS	SCORE
Présentation de l’exposé	L’exposé est structuré La communication est adaptée Le temps imparti est respecté	/4
Pertinence de l’analyse et Argumentation critique	La situation est explicite Les références théoriques mobilisées sont pertinentes La confrontation des idées est effective Les points de vue sont étayés et nuancés	/16
TOTAL		/20

- Le module est validé si la moyenne des épreuves écrite et orale est supérieure ou égale à 10.
- Transmission des résultats de validation du module **à partir** du **30/04/2025**.
- Revalidation le **07 mai 2025**.

BILAN du MODULE – Module 5

Questionnaire « Sphinx » adressé par mail à la fin du module.



Module 6

Approfondissement des fonctions

Responsables pédagogiques

A. AUDOUIT – Fonction management

I. JASMIN – Fonction Formation



INTRODUCTION – Module 6 : *le mot des responsables...*

Le module "Approfondissement de la fonction » se propose sous deux versions selon le choix des étudiants :

- « Approfondissement de la fonction d'Encadrement ».
- « Approfondissement de la fonction Formation ».

L'étudiant est invité à se positionner et transmettre ce choix par mail à son référent pédagogique avant le **21 mars 2025**.

Approfondissement de la fonction d'Encadrement :

Cette option permet de conduire les futurs cadres de santé à leur prise de fonction par l'approfondissement de l'analyse des situations et la recherche d'opérationnalité, en développant :

- La compétence « *savoir analyser* »,
- La recherche d'opérationnalité : techniques de management, animation d'équipe et compétences relationnelles adaptées aux situations complexes.
- L'acculturation au travail en inter professionnalité.
- L'intentionnalité de favoriser des conditions d'exercice soucieuses du bien-être au travail de ses collaborateurs.
- L'adaptation au contexte actuel en référence au champ de l'économie de la santé : raretés des ressources, évolution des représentations du travail, et pilotage de l'efficience (indicateurs).

Approfondissement de la fonction Formation :

Dans un environnement socioprofessionnel en mouvance constante, il revient aux cadres de santé formateurs, à la fois concepteurs de dispositifs et intervenants dans leur mise en œuvre, de former des professionnels opérationnels, créatifs et responsables. Accompagner l'étudiant dans son processus de professionnalisation ou le professionnel dans son évolution et son développement implique, pour le formateur, l'optimisation de ses propres compétences.



OBJECTIFS DE FORMATION – Module 6

Tant à travers le stage, que les séquences pédagogiques, ce module vise l'approfondissement et le développement des compétences travaillées lors des modules 4 et 5.

Approfondissement de la fonction d'Encadrement :

- Approfondir ses connaissances managériales.
- Prendre position en tant que cadre de santé manager d'une ou plusieurs équipe(s) pluri professionnelle(s).
- Organiser les activités et évaluer les compétences des professionnels et des étudiants en soins infirmiers, de rééducation ou médicotechniques, d'une unité ou d'un secteur de soins hospitalier ou extrahospitalier.
- Former des étudiants et des professionnels en soins infirmiers, de rééducation ou médicotechniques.
- Contribuer au développement des soins infirmiers, de rééducation ou médicotechniques par la recherche.

Approfondissement de la fonction Formation :

- Enrichir ses connaissances acquises au cours de la formation, notamment des méthodes et outils pédagogiques,
- Analyser et faire évoluer (perfectionner) ses pratiques.
- Mettre en évidence les impacts de l'organisation sur le processus d'apprentissage de l'étudiant.
- Repérer les éléments d'affirmation de son projet professionnel et se préparer à exercer ou à reprendre (le cas échéant) la fonction de formateur.



OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE – Module 6

En référence au projet pédagogique, au terme des enseignements et du stage l'étudiant sera capable, tant dans le domaine cognitif, psychomoteur et affectif, de :

Approfondissement de la fonction d'Encadrement :

- Identifier les déterminants de la collaboration managériale au service du parcours de l'utilisateur.
- Mettre en pratique des activités liées à l'exercice d'encadrant d'unité de soins et d'activités paramédicales⁵⁰, notamment et précisément en situations complexes.
- Préparer sa prise de poste.
- Développer sa propre posture par :
 - La gestion des émotions (écouter, reconnaître, conscientiser, accepter, différencier...).
 - L'assertivité (interroger, argumenter, confronter, débattre...).
 - L'inter professionnalité (reconnaître, composer, encourager...).

Approfondissement de la fonction Formation :

- Approfondir et analyser les connaissances et évolutions des formations appliquées aux filières professionnelles
- Approfondir la législation et réglementation européenne de la formation des professions
- Approfondir et analyser les pratiques pédagogiques appliquées aux filières professionnelles
- Réaliser des démarches de conception pédagogique appliquées aux filières professionnelles
- Construire et conduire des actions de formation professionnelle.

PLANIFICATION DES INTERVENTIONS PEDAGOGIQUES – Module 6

La planification des enseignements prend en compte les orientations proposées dans le programme officiel, et l'expression des demandes des étudiants. Ces dernières années, une très grande majorité des étudiants choisissent l'approfondissement « Fonction d'encadrement », le projet de formation en tient compte avec des enseignements proposés privilégiant cette

⁵⁰ Appellation de la fiche métier publiée au Répertoire des métiers de la Santé et de l'autonomie FPH



dimension. Cependant, le programme pédagogique est néanmoins construit de manière à permettre à l'étudiant d'approfondir ses apprentissages quel que soit l'axe d'approfondissement choisi, afin que :

- Les apports supplémentaires « managériaux » ne manquent pas d'étoffer l'axe formation d'une dimension complémentaire.
- Les apports « formation » nourrissent la nécessaire dimension pédagogique de l'exercice managérial.

Des séquences pédagogiques « optionnelles » sont proposées aux choix des étudiants afin de s'ajuster au mieux à leurs projets de formation.

Le programme de formation du M6 est adapté pour les étudiants choisissant l'approfondissement « Formation » tout en maintenant des temps communs pour les 2 approfondissements.

Cours et TD	Durée	Format	Intervenants
Marketing Public	15h	TD/CM	F. JACOB
Ateliers de Pratique Réflexive	8h	TD	J. BENOIT/I. JASMIN A. AUDOUIT
Congrès JSMPs : Manager les différentes générations.	7h	TD	J. BENOIT I. JASMIN
Simulation « Entretien de recrutement AS/AP »	3h15	TD	A. CHAMPAIN S. VOLANT/A.AUDOUIT
Approche psychologique et ergonomique de la charge de travail	1h15	CM	J. BENOIT
Mesure de la charge en soins SIIPS	2h	CM	I. BRIATTE
Le rôle des usagers	3h15	TD	Représentant des usagers
Simulation « Le manager et les relations sociales »	3h15	TD	W. DIALLO/I. JASMIN J. BENOIT/A. AUDOUIT
Introduction au SIH	3h15	CM	A. GIRARD
Dossier patient informatisé : le rôle du CDS	3h15	CM	CDS
Management et contrôle de gestion	3h15	CM	L. MALTI + CDS
La responsabilité civile du CDS	2h	CM	G. DECROIX



Outils au service de la QVCT	1h15	CM	M. SANTERRE
Gestion du temps de travail et élaboration du cycle de temps de travail	13h	TD	J. BENOIT/A. AUDOUIT
Animation des équipes – Gestion de conflit.	14h	CM/TD	M. BECAN
Approche de la communication non violente	3h15	TD	A. HANON/I. JASMIN
Les indicateurs au service du CDS	3h15	TD	V. PIRON/C. PAIUSCO
Simulation « Gestion de crise avec les puériculteurs »	3h15	TD	I. JASMIN/CDS
Le numérique en santé	3h15	CM	I. JASMIN
Approche théorique de la gestion de crise	3h15	CM	I. JASMIN
Gestion du temps, s'organiser dans son travail	3h15	CM	J. BENOIT
Témoignages de prise de poste	3h15	TD	CDS Etudiant N-1



Enseignements optionnels au choix des étudiants			
Vivre ses émotions : Gestion du Stress et pleine Conscience	5h	TD	J. BENOIT
Audit	6h30	CM TD	C.PECOT
Approche Générationnelle X Y Z	3h15	TD	A. AUDOUIT / J. BENOIT
Rédaction d'un rapport circonstancié	3h15	TD	I. JASMIN
Se positionner face à un médecin ou un collaborateur	3h15	TD	A.AUDOUIT
Management interculturel	3h15	TD	MF. BEAU
Validation (associée Module 3)			
Présentation des consignes de la soutenance M3	2h	TD	I. JASMIN
Validation Orale = soutenance M3	1h		Tuteurs IAE ou IFCS Représentant IAE ou IFCS CDS
Stage			
Régulation des apprentissages en stage (Méthode Faingold et chapeaux de Bono)	3h		A. AUDOUIT J. BENOIT
Stage	105h		
Bilan			
Bilan du Module/questionnaire « Sphinx »	0h30		A. AUDOUIT



OBJECTIFS DE STAGE - Module 6

Le stage se déroule du 19 mai 2025 au 06 juin 2025. L'étudiant recherche son stage et négocie ses objectifs personnels avec le cadre de santé qui sera son tuteur, en prenant en compte les objectifs de formation et d'apprentissage proposés par l'I.F.C.S. Le stage est agréé par le directeur de l'IFCS. Le stage M6 est réalisé dans un secteur en lien avec l'approfondissement choisi par l'étudiant.

OBJECTIFS DE FORMATION :

Le stage doit permettre à l'étudiant de concrétiser ses compétences à :

Approfondissement de la fonction d'Encadrement :

- Prendre position en tant que cadre de santé manager d'une ou de plusieurs équipe(s) pluri professionnelle(s).
- Organiser les activités et évaluer les compétences des professionnels et des étudiants en soins infirmiers, de rééducation ou médicotechniques, d'une unité ou d'un secteur de soins hospitalier ou extrahospitalier.

Approfondissement de la fonction Formation :

- Former et accompagner les étudiants en soins infirmiers, de rééducation ou médicotechniques
- Organiser et mettre en œuvre des actions de formation initiale et continue
- Evaluer les capacités des apprenants

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE :

Approfondissement de la fonction d'Encadrement :

- Mettre en œuvre des activités et tâches relevant de la fonction de cadre de santé
- Utiliser des méthodes et outils relevant de cette fonction
- Analyser de manière critique ses pratiques de management
- Proposer des axes d'amélioration de ses pratiques



Approfondissement de la fonction Formation :

- Perfectionner son positionnement et ses pratiques en tant que cadre de santé dans un secteur de la formation en lien avec son projet professionnel
- Elargir sa réflexion sur l'accompagnement des étudiants et des professionnels en formation dans la construction et le développement de compétences individuelles et collectives
- Mettre en œuvre des activités et tâches relevant de la fonction de formateur des professionnels de santé, dont obligatoirement la réalisation d'une ou plusieurs interventions auprès des étudiants, en accord avec le tuteur de stage.
- S'investir dans la future fonction de formateur des professionnels de santé.

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE PERSONNELS :

A préciser par l'étudiant avant ou à son arrivée en stage (selon le souhait du tuteur de stage qui l'accueille).

VALIDATION DU MODULE 6 ET UE DU MASTER M2 MAE MOS ASSOCIES

L'arrêté du 18 août 1995 prescrit la validation du module 6 avec celle du module 3 par la soutenance d'un mémoire individuel. Se rapporter au chapitre correspondant de ce livret. Il est donc associé à l'UE « Conduite des projets innovants » de M2 MAE MOS.

La note du module 6 est calculée sur la base suivante : coefficient 1 pour le travail écrit de mémoire et coefficient 2 pour sa soutenance à l'oral.

Cependant, la validation du module 6 est conjointe à celle du module 3. La validation de ces 2 modules est donc obtenue par la moyenne des 2 notes qui doit être égale ou supérieure à 10/20.

En cas de non validation, le directeur de l'IFCS, ou son représentant, et le représentant de l'Université de Nantes IAE informent l'étudiant de la nature du travail complémentaire à réaliser. Une nouvelle soutenance est organisée au plus tard 3 mois après l'affichage des résultats. A l'issue de cette 2^{ème} soutenance, le jury final se réunit une nouvelle fois. Le dossier de l'étudiant, n'ayant pas obtenu une note au moins égale à 10/20 lors de la deuxième



soutenance, est examinée et soumis à discussion lors de ce jury, pour préciser les modalités de la poursuite des enseignements nécessaires à la revalidation de ces 2 modules.

COMMUNICATION DES RÉSULTATS

Le résultat du mémoire et de la soutenance (Module 3 et 6) est communiqué uniquement **lors de la diplomation de cadre de santé** (jury DREETS).

BILAN du MODULE – Module 6

Questionnaire « Sphinx » adressé par mail à la fin du module.



COMMUNICATION DES RESULTATS DE DIPLOMATION

A l'issue de la formation, la DREETS (Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités) organise un **jury de diplomation de cadre de santé**, présidé par le responsable du Service Certification et formations aux professions sociales et paramédicales (Joao-Luis DE OLIVEIRA), en présence du conseiller pédagogique régional - Responsable du département des Ressources Humaines en Santé, de la Direction de l'offre de soins de l'ARS (Stéphane GUERRAUD), de représentants de la formation : universitaires, formateurs de l'institut de formation et professionnels de santé - évaluateurs). La mission de ce jury est de statuer favorablement ou défavorablement sur la sa diplomation de chaque étudiant, au regard de leurs résultats de validation et également des éléments d'appréciation portés dans leur dossier (posture, apprentissage, travail fourni...).

Il se tient généralement 15 jours après la soutenance de mémoire. Les résultats de diplomation sont alors communiqués dans un délai de 24 à 48h en période de jours ouvrés, sur le site de la DREETS et sur celui du de l'IFCS du CHU de Nantes. Ils sont également affichés sur la porte d'entrée de l'institut de formation.

Ce après quoi, le responsable du Master 2 affiche sur son site les résultats provisoires relatifs à la validation du Master pour la session de juin 2025.



CONCLUSION

La formation des cadres de santé est questionnée face aux défis du système de santé, et aux enjeux sous-tendus. La réingénierie de la formation reste en réflexion à ce jour. Cependant, L'IFCS du CHU de Nantes prend en compte la nécessité de faire évoluer l'offre de formation en regard des besoins nouveaux qu'impose le contexte de l'exercice professionnel, que ce projet pédagogique s'est attaché à souligner, et mettre en relief les apprentissages nécessaires pour y répondre.

En partenariat avec l'IAE de l'Université de Nantes, à la lumière des besoins identifiés, l'IFCS se lance le défi de modifier son approche du métier, et affirme une volonté de garantir une formation de qualité adaptée aux changements en cours et ceux qui se profilent.

Ce partenariat vise donc le développement des compétences pour pouvoir manager le travail dans une dimension résolument moderne, laissant la part belle aux collaborateurs dans ce qu'ils peuvent proposer par la mobilisation de leurs talents au service de l'organisation de travail. Favorisant ainsi l'auto-entretien de leur motivation, tout en concourant à la mission d'attraction et de fidélisation des professionnels de santé, et cela au service d'une qualité toujours renouvelée auprès des usagers.

Par l'appropriation de la recherche, ce partenariat travaille pour donner envie de la promouvoir, et y concourir ensuite dans l'exercice du métier de cadre de santé, en respectant les identités professionnelles.

Gageons que ce projet :

- Renseignera le professionnel intéressé pour rejoindre la communauté des cadres de santé,
- Répondra aux attentes des candidats admis au concours d'entrée à l'IFCS pour choisir de suivre leur formation à Nantes,
- Sera relayé par les établissements et les acteurs partenaires à la formation proposée pour une diffusion large et engagée sur le territoire.

Ce document est conçu par l'équipe pédagogique de l'IFCS et la responsable du Master de l'IAE. Il se veut évolutif, et pour se faire, est revu tous les ans.



L'équipe souhaite la réussite de tous ses apprenants et s'y emploie dans une pédagogie de la réussite.

« Dans un voyage ce n'est pas la destination qui compte mais toujours le chemin parcouru, et les détours surtout. »⁵¹.

Philippe Pollet-Villard – poète

Cette formation peut s'apparenter à un voyage, et comme lui, elle se construit et sera ce que chaque étudiant en fera, de par son projet individuel de formation. Nous l'invitons fortement à dépasser la seule finalité d'obtention de ces deux diplômes, et savoir aussi profiter de ce temps de formation, d'oser la construction, si besoin la déconstruction, les rencontres, qui permettent une altérité féconde. L'intention qu'il portera à la construction de son parcours, en choisissant les détours les plus adaptés, propices à l'enrichissement personnel et professionnel, lui permettront alors sans aucun doute de se retrouver, à l'issue de la formation, « aligné » dans cette nouvelle identité professionnelle, et alors être apte à répondre ensuite sereinement à ses missions dans le contexte qui sera le sien.

Notre mission sera bien, de les y accompagner.

Jérôme BENOIT, directeur des soins, directeur de l'IFCS

Isabelle JASMIN, cadre supérieure de santé, formatrice permanente à l'IFCS

Aurélie AUDOUIT, cadre supérieure de santé, formatrice permanente à l'IFCS

Stéphanie GENTIL, maître de conférences, responsable du Master 2



⁵¹ POLLET-VILLARD, P (2011). *Le Monde nomade*. Flammarion



ANNEXES



ANNEXE 1 :
**Règlement du contrôle des connaissances du Master et tableau de répartition
des ECTS**

MASTER 2 MAE PARCOURS MANAGEMENT DES ORGANISATIONS DE SANTÉ

MODALITES ET REGLEMENT DU CONTRÔLE DES CONNAISSANCES

Le contrôle des connaissances s'appuie sur :

A) les règles communes à l'établissement votées par le Conseil d'Administration de l'Université

Texte voté par la Commission de la Formation et de la Vie Universitaire du 27 avril 2017.

Les présentes règles communes de contrôle des connaissances et des aptitudes s'inscrivent dans le cadre réglementaire national défini par les textes suivants :

- *Article L. 613-1 du code de l'éducation ;*
- *Décret n° 2002-481 du 8 avril 2002 relatif aux grades et titres universitaires et aux diplômes nationaux ;*
- *Arrêté du 25 avril 2002 relatif au diplôme national de Master ;*
- *Arrêté du 22 janvier 2014 fixant le cadre national des formations conduisant à la délivrance des diplômes nationaux de licence, de licence professionnelle et de master ;*
- *Décret no 2016-672 du 25 mai 2016 relatif au diplôme national de master.*

B) des règles spécifiques à l'IAE Nantes

Sauf dispositions particulières énumérées dans ce document, l'IAE Nantes adopte les règles communes de contrôle des connaissances et des aptitudes adoptées par le CA de l'Université de Nantes.

C) des règles spécifiques au M2 MAE Parcours Management des organisations de santé

Le contrôle des connaissances s'effectue tout au long de l'année universitaire. Plusieurs UE sont évaluées dans le cadre concomitant du M2 et du diplôme de cadre de santé.



Des sessions de rattrapage sont organisées, soit à l'issue des résultats de l'épreuve en première session (UE co-validées par l'IAE et l'IFCS), soit en mai-juin (UE spécifiques au M2).

Une unité d'enseignement (UE) est acquise :

- Dès lors que sa note est égale ou supérieure à 10/20. Elle est alors définitivement acquise et capitalisée, sans possibilité de s'y réinscrire.

Ou

- Par compensation entre les UE, à condition d'avoir pour chacune des UE une note supérieure ou égale à 7/20 et une note supérieure ou égale à 10/20 au mémoire de recherche. Elle est alors définitivement acquise et capitalisée, sans possibilité de s'y réinscrire.

Le Master 2 est donc validé dès lors que l'étudiant a obtenu une moyenne générale des UE égale ou supérieure à 10/20, sans note d'UE inférieure à 7/20 et avec une note égale ou supérieure à 10/20 pour l'UE initiation à la recherche.

Examens de seconde session

Dans le cas où l'étudiant ne répondrait pas à l'une ou l'autre de ces conditions, il doit se présenter à la 2^{ème} session pour valider les UE concernées. Pour les UE co-validées par l'IAE et l'IFCS, les épreuves de rattrapage pourront être anticipées pour répondre aux exigences du DCS. Les UE validées ne peuvent donner lieu à rattrapage. Pour tous les cas où l'étudiant ne se présente pas à la seconde session à laquelle il est éligible, la note attribuée en seconde session est de 0/20.

ECTS

La répartition des crédits ECTS entre les différentes UE est présentée dans le tableau ci-dessous.

Jury

Un jury désigné par le Président de l'Université, présidé par un Professeur ou un Maître de conférences des universités et comprenant des enseignants du parcours M2 MAE, délibère sur la validation des semestres du parcours.

La validation des UE comme la délivrance du diplôme sont prononcées après la délibération du jury.



La décision du jury est souveraine. Le jury se réserve ainsi la possibilité d'attribuer des "points de jury" lors des délibérations pour tenir compte de cas particuliers rencontrés par les étudiants et exprimés a priori. La mention de ces points de jury figurera alors sur le relevé de notes de l'étudiant.

Mentions de réussite

L'obtention du diplôme de M2 est assortie de la délivrance d'une mention de réussite, selon les modalités suivantes :

- Attribution de la mention Assez Bien pour une moyenne générale de l'année égale ou supérieure à 12/20 et strictement inférieure à 14/20.
- Attribution de la mention Bien pour une moyenne générale de l'année égale ou supérieure à 14/20 et strictement inférieure à 16/20.
- Attribution de la mention Très Bien pour une moyenne générale de l'année égale ou supérieure à 16/20.

Absence

La présence aux cours est obligatoire.

L'absence à une épreuve terminale entraîne un défaut de note et l'UE concernée ne peut être validée. Un courrier explicatif accompagné du justificatif de l'absence doit être apporté au secrétariat dans les 15 jours suivant cette absence. Dans le cas où le justificatif est légitimé, l'enseignant peut proposer une épreuve de rattrapage, si la situation le justifie.

Régime spécial

Il n'est pas prévu d'accueillir d'étudiants dispensés d'assiduité dans ce parcours formation continue.



TABLEAU DE RÉPARTITION DES ECTS - ANNÉE UNIVERSITAIRE 2024-2025

Unité d'enseignement (UE)	Éléments constitutifs (EC)	Volume horaire	Crédits / UE = coefficient
UE Comprendre l'environnement économique de l'organisation	Economie de la santé	14	6
	Finances Publiques	18	
UE Psychosociologie des organisations	Psychosociologie des organisations	33	6
UE Appropriation des outils numériques	Informatique	12	3
	Introduction aux SIH	3	
UE Droit et éthique managérial	Droit public	20	6
	Ethique et déontologie professionnelle	14	
UE Management de la qualité et des flux	Management de la qualité et des flux	10	3
UE Marketing public	Marketing public	14	3
UE Outils et pilotage de la performance	Gestion comptable et financière	22	9
	Calcul et analyse de coûts	17	
UE Management du travail	Organisation & Stratégie	17	12
	GRH	23	
	Animation d'équipes	14	
	Manager la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT)	7 + 4 année N+1	
UE Conduite de projets innovants	Initiation à la recherche	42	9
	Mémoire	9	
	Introduction à la gestion de projets	3	
UE Anglais	Anglais appliqué	30	3
		326 H	60 ECTS



ANNEXE 2 : Planning de la formation 2024-2025



Planification 2024-2025

		TPRD		Stage		CA /Férié		V SCOLAIRE																				
Septembre		Octobre		Novembre		Décembre		Janvier		Février		Mars		Avril		Mai		Juin										
1	D			1	V	Férié	1	D		1	M	Férié	1	S			1	J	Férié	1	D							
2	L	Rentrée	2	M			2	L		2	J	TPRD	2	D			2	M		2	V	TPRD	2	L				
3	M		3	J			3	M		3	V	TPRD	3	L			3	J		3	S		3	M				
4	M		4	V			4	M		4	S		4	M			4	V		4	D		4	M				
5	J		5	S			5	J		5	D		5	M			5	S		5	L		5	J				
6	V		6	D			6	M		6	V		6	J	TPRD		6	D		6	M		6	V				
7	S		7	L			7	J		7	S		7	V	TPDR		7	L		7	M		7	S				
8	D		8	M			8	V		8	D		8	M			8	S		8	M		8	J	Férié	8	D	
9	L		9	M			9	S		9	L		9	J			9	D		9	V	TPRD	9	L	Férié/JSol			
10	M		10	J			10	M		10	V		10	L			10	L		10	M		10	S		10	M	
11	M		11	V			11	L	Férié	11	M		11	S			11	M		11	V		11	D		11	M	
12	J		12	S			12	M		12	J		12	D			12	M		12	S		12	L		12	J	
13	V		13	D			13	M		13	V		13	L			13	J		13	D		13	M		13	V	
14	S		14	L			14	J		14	S		14	M			14	V		14	S		14	L		14	M	
15	D		15	M			15	V		15	D		15	M			15	D		15	S		15	M		15	J	
16	L		16	M			16	S		16	L		16	V			16	M		16	D		16	M		16	V	
17	M		17	J			17	D		17	M		17	L			17	J		17	S		17	M		17	S	
18	M		18	V			18	L		18	M		18	V			18	M		18	D		18	M		18	D	
19	J		19	S			19	M		19	J		19	L			19	M		19	S		19	M		19	L	
20	V		20	D			20	M		20	V		20	L			20	J		20	M		20	V		20	M	Acc. 25-26
21	S		21	L			21	J		21	S		21	M			21	V		21	D		21	M		21	S	
22	D		22	M			22	V		22	L		22	J			22	M		22	S		22	M		22	J	
23	L		23	M			23	D	CA	23	J		23	L			23	D		23	M		23	V		23	M	
24	M		24	J			24	V	CA	24	L		24	M			24	L		24	S		24	M		24	J	
25	M		25	V			25	L	Férié	25	D		25	M			25	M		25	D		25	V		25	L	
26	J		26	S			26	M	CA	26	J		26	L			26	M		26	S		26	M		26	J	
27	V		27	D			27	M	CA	27	V		27	L			27	J		27	D		27	M		27	V	
28	S		28	L			28	J		28	S		28	M			28	V	TPRD	28	M		28	L		28	M	
29	D		29	M			29	V		29	D		29	L			29	M		29	S		29	M		29	J	Férié
30	L		30	M			30	S	CA	30	J		30	M			30	D		30	M		30	V		30	L	
31	J		31	J			31	M	TPRD1	31	V		31	L			31	S		31	M		31	D		31	J	

